

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Odměňování a motivace zaměstnanců
Remuneration and Motivation of Employees

Student:	Nikola Jelínková
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Jaroslava Pešlová

Ostrava 2010

Zadání bakalářské práce

Student: **Nikola Jelínková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 01 Ekonomika podniku
Téma: **Odměňování a motivace zaměstnanců**
Remuneration and Motivation of Employees

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska odměňování a motivace zaměstnanců
3. Nastínění situace v konkrétním podniku
4. Analytická část, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

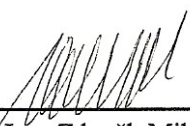
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslava Pešlová**

Datum zadání: 20.11.2009

Datum odevzdání: 07.05.2010




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

Ve Valašském Meziříčí dne 7. května 2010

Podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Jaroslavě Pešlové, která mi byla nápomocna po celou dobu zpracování práce, poskytla mi cenné rady a připomínky a věnovala mi čas potřebný pro konzultace. Děkuji také vedení společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. za spolupráci při zpracování mé bakalářské práce a za poskytnutí potřebných informací.

Obsah

Úvod	8
1 Teoretická východiska odměňování a motivace zaměstnanců	10
1.1 Pojmy související s odměňováním a motivací zaměstnanců	10
1.2 SWOT analýza	12
1.3 Pracovní výkon	13
1.3.1 Řízení pracovního výkonu	13
1.3.2 Hodnocení pracovního výkonu	13
1.3.3 Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků	14
1.3.4 Důvody k zavádění systémů hodnocení.....	15
1.4 Motivace	15
1.5 Techniky zkoumání motivace	18
1.6 Zaměstnanecké výhody.....	19
1.7 Charakteristika systému odměňování	21
1.8 Mzdové/platové formy obecně	23
1.8.1 Časová mzda	24
1.8.2 Úkolová mzda	24
1.8.3 Měření denní práce	24
1.8.4 Mzda/plat za očekávané výsledky práce.....	24
1.9 Výkonové odměňování	25
1.10 Dodatkové formy odměňování	26
1.11 Celková odměna	27
1.12 Etické normy ve firmě	28
2 Nastínění situace v konkrétním podniku	29
2.1 Základní informace o podniku	29
2.2 Výrobní program.....	31
2.3 Dodavatelé, odběratelé.....	32
2.4 Orgány oprávněné jednat jménem společnosti	33
2.4.1 Základní orgány společnosti	33
2.4.2 Jmenování a odvolání vedoucích zaměstnanců	34
2.4.3 Generální ředitel společnosti	34
2.4.4 Zástupci generálního ředitele společnosti.....	35

2.4.5	Ostatní vedoucí zaměstnanci	35
2.4.6	Zastoupení ve sporné agendě.....	36
2.5	Vnitřní řízení podniku.....	36
2.5.1	Charakteristika ekonomického řízení společnosti	36
2.5.2	Vnitřní ekonomické řízení hospodářské činnosti společnosti.....	36
2.5.3	Poradní orgány	37
2.6	Řídící struktura společnosti	37
2.6.1	Organizační struktura společnosti.....	37
2.6.2	Působnost jednotlivých úseků.....	38
2.7	Popisy funkčních míst.....	42
2.8	Pracovní doba	43
2.8.1	Pracovní doba, rozvržení pracovní doby a přestávky v práci	43
2.8.2	Evidence pracovní doby.....	44
2.8.3	Nepřetržitý odpočinek mezi směnami a nepřetržitý odpočinek v týdnu	45
2.8.4	Práce přesčas.....	45
2.8.5	Odpolední a noční práce	45
2.9	Mzdový systém a podmínky odměňování	46
2.9.1	Mzda a náhrada mzdy za svátek	47
2.9.2	Splatnost mzdy.....	47
2.10	Stravování	47
2.11	Dovolená.....	48
2.12	Etický kodex	49
3	Analytická část, návrhy a doporučení.....	50
3.1	Nárok zaměstnanců na ochranné pracovní pomůcky	50
3.2	Masáže	52
3.3	Služební mobilní telefony	52
3.4	Služební automobily	52
3.5	Zabezpečení pitného režimu a stravování.....	53
3.6	Stravné při služebních cestách	54
3.6.1	Zahraniční stravné.....	54
3.6.2	Tuzemské stravné	55
3.7	Evidence pracovní doby.....	55
3.8	Výcvik zaměstnanců	56
3.9	Mzdová oblast společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.	57

3.9.1 Dovolená.....	57
3.9.2 Příspěvky	58
3.9.3 Příplatky.....	58
3.9.4 Odměny pro zaměstnance	60
3.9.5 Praktické výpočty mezd jednotlivých pracovníků.....	63
3.10 SWOT analýza společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.	69
3.11 Návrhy a doporučení.....	70
4 Závěr	74
Seznam použité literatury	76
Seznam zkratk	
Seznam grafů a tabulek	
Seznam obrázků	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	

Úvod

Pro zpracování bakalářské práce jsem si zvolila téma Odměňování a motivace zaměstnanců. Tuto problematiku považuji za stěžejní část v oblasti řízení lidských zdrojů a dosahování cílů podniku.

Odměňování a motivace zaměstnanců je téma, na které se nemůže zapomenout v žádném podniku, který k dosažení svých cílů potřebuje zaměstnance. Je potřeba, aby v každém pracovněprávním vztahu byli zaměstnanci dostatečně motivováni k tomu, aby dosahovali uspokojivých výkonů a napomáhali ke splnění záměrů organizace. Za vykonání těchto aktivit a odvedení práce by ale zaměstnavatel měl svým zaměstnancům poskytnout také dostatečnou a spravedlivou odměnu.

Vzhledem k tomu, že je o tomto tématu vedeno hodně diskusí, rozhodla jsem se, že bych ráda zpracovávala téma, které se zabývá zaměstnanci a prací s nimi.

Obsahem této bakalářské práce bude nastínění teoretických poznatků získaných ze studijních materiálů a odborné literatury, představení společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. a analýza současného stavu v oblasti odměňování a motivace zaměstnanců v konkrétním podniku.. Tato společnost se zabývá výrobou ekologicky šetrných papírových kelímků a přivařovacích víček, má sídlo v Rožnově pod Radhoštěm.

Teoretické podklady, které využiji při zpracování bakalářské práce, jsou především odborné knihy, které se zabývají pracovním výkonem, motivací obecně a také pracovní motivací, řízením lidských zdrojů a odměňováním zaměstnanců.

Bakalářskou práci rozdělím celkem do tří kapitol. První kapitola se bude nazývat teoretická východiska odměňování a motivace zaměstnanců. Na začátku kapitoly uvedu vysvětlení pojmů, které souvisí s tématem odměňování a motivace a napomohou k jejímu lepšímu porozumění. Dále se v této kapitole budu zabývat termíny pracovní výkon a hodnocení pracovního výkonu, teoretickými definicemi motivace a odměňování, formami zaměstnaneckých výhod a v neposlední řadě také strukturou a formou mezd.

V druhé kapitole na úvod zařadím základní informace o podniku a předmětu činnosti podnikání. Dále rozvedu řídicí strukturu organizace s uvedením odpovědností a kompetencí jednotlivých úseků, které ve společnosti působí a popisy funkčních míst u vybraných vedoucích pracovníků podniku, které odpovídají organizační struktuře. Závěr kapitoly bude náležet informacím, které obsahují údaje o pracovní době, mzdovém systému, etickém kodexu firmy apod.

Ve třetí kapitole rozeberu současný stav odměňování a motivace zaměstnanců v podniku. V této části práce uvedu konkrétní zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnancům nabízeny, poskytované příplatky a odměny. V analytické části provedu praktické výpočty mezd THP pracovníka, pracovníka s osmihodinovou pracovní dobou a pracovníka, který je zaměstnán v nepřetržitém provozu. Náplní této kapitoly bude také zpracování SWOT analýzy společnosti, kterou vypracuji na základě vlastního průzkumu a pozorování společnosti. Současný systém odměňování a motivace budu zjišťovat pomocí rozboru poskytnutých dat společností a na základě rozhovorů a vlastního pozorování všech zaměstnanců podniku a také vedení společnosti.

Poznatky, které získám v teoretické části a údaje z analýzy současného stavu, mi poslouží k uzavření analytické části, kdy se v závěru pokusím navrhnout dílčí řešení a opatření, která by mohla napomoci ke zlepšení stávající situace v dané problematice.

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit současný systém odměňování a motivace zaměstnanců, ve zmíněné společnosti, a navrhnout takové opatření a postupy, které by mohly napomoci ke zlepšení spokojenosti všech zaměstnanců společnosti a také ke zvýšení výkonnosti v podniku.

1 Teoretická východiska odměňování a motivace zaměstnanců

V dnešním náročném podnikatelském prostředí je úspěšnost a výkonnost firem závislá na mnoha faktorech, k těmto faktorům řadíme např. technické vybavení, finanční zajištění, dostupnost surovinových zdrojů a informací, konkurenční přednosti i efektivní řízení. Mezi jeden z nejzávažnějších, často však neprávem opomíjených a nedoceňovaných faktorů úspěšnosti firem patří faktor lidé – tím můžeme chápat personál, manažery, zaměstnance.

Personálním či sociálním systémem nazýváme zaměstnance, kteří jsou zároveň nezastupitelnou personální složkou společnosti. Tento systém lze považovat za protiváhu a doplněk technického systému organizace. Jednu z konkurenčních předností a jeden z kritických faktorů úspěšnosti firem, nepochybně představuje personál čili lidské zdroje podniku.

Firmy, jejichž vedoucí management věnuje lidským zdrojům patřičnou pozornost a odpovídající organizační úsilí, se zpravidla vyznačují vyšší loajalitou a iniciativou personálu, jeho vyšší přizpůsobivostí a pružností, lepšími pracovními výsledky, vyššími tvůrčími schopnostmi, větší ochotou pracovníků nasazovat své síly ve prospěch dosažení podnikových cílů i schopností podnikat účinné kroky při překonávání překážek. Takové firmy zpravidla dosahují lepších podnikových výsledků a jsou lépe připraveny na budoucí vývoj. [3]

S odměňováním a motivací zaměstnanců jsou spojeny především pojmy personalistika a lidské zdroje.

1.1 Pojmy související s odměňováním a motivací zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Součástí celkové strategie a politiky firmy je bezesporu vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Takto chápané rozvíjení znalostí a dovedností prospívá jak organizaci, tak i zaměstnancům. Důležité je uvědomit si, že vzdělávání a rozvoj představuje především investici a zaměstnaneckou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům. [3]

Personalistika

Personalistika znamená obor, jehož předmětem je personál společností různého druhu podnikání a snaha o vytváření příznivých podmínek pro jeho uplatnění, využití a rozvoj ku prospěchu dosažení provozních a rozvojových cílů organizací. Termín personalistika je také souhrnným a obecným pojmenováním takových organizačních funkcí, agend a činností, jež slouží personálnímu zajištění provozu (chodu, fungování) a rozvoje organizace. Tyto tzv. personální činnosti v sobě zahrnují získávání, pracovní umísťování, zajišťování personální přípravy, odměňování, využití a rozvoje personálu organizace jako pracovní síly a zdroje nezbytného pro dosažení organizačních cílů.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (zkráceně ŘLZ podle anglického originálu HRM, tj. human resources management) se vyznačuje jako souhrn manažerských postupů, které slouží k získávání a udržení zaměstnanců ve firmě a k zajišťování toho, aby podávali vysoký pracovní výkon a tím přispívali k dosažení organizačních cílů. Řízení lidských zdrojů je v porovnání s klasickou personalistikou a personálním managementem manažerským přístupem, od něhož organizace mohou čekat, že napomůže k dosažení jejich konkurenční výhody. Zavedením řízení lidských zdrojů do podnikové praxe vyvrcholil jak vývoj personalistiky, tak vzrůstající manažerský přístup k personálu organizací. Základ řízení lidských zdrojů spočívá převážně ve využívání společenskovedních poznatků, teorií a metod. Lidé (zaměstnanci, personál, management) jsou v tomto pojetí chápáni spíše jako zdroj, do jehož obstarávání a rozvoje se organizaci vyplatí investovat, než jako pouhá „nákladová položka“, kterou je potřeba minimalizovat.

Rozdíl mezi personalistikou a řízením lidských zdrojů

Personalistika se tradičně zaměřuje převážně na získávání pracovníků a výběr zaměstnanců, na jejich zařazování do pracovního procesu, na rozvoj a vzdělávání, zaškolování a výcvik personálu, případně na vytváření příznivých podmínek pro práci a obnovení pracovní síly včetně odměňování a přiznávání zaměstnaneckých výhod a dodržování podmínek hygieny a bezpečnosti práce, na řešení problému nadbytečnosti zaměstnanců, a na vedení zaměstnaneckých agend dle potřeb a požadavků managementu. [3]

Řízení lidských zdrojů představuje naopak celistvější a ucelenější systémový přístup k procesům personální optimalizace, čili k dosažení co nejlepšího personálního obsazení a požadované aktivity zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů je přístup, při kterém se manažeři aktivně účastní na procesech personální optimalizace organizace v celém rozsahu jejich řídicích činností od strategického řízení až po řízení každodenního provozu.

Strategie řízení lidských zdrojů

Strategie řízení lidských zdrojů (a jí odpovídající personální strategie) se zaměřuje především na personální optimalizaci firmy s přihlédnutím ke vzdálenějšímu časovému horizontu. V případě, kdy má být tato strategie realistická a pro firmu užitečná, není možné ji vytvořit libovolně a v organizačním „vzduchoprázdnu“. Odvozuje se od celkové strategie firmy. Je jedním z důležitých nástrojů realizace firemní strategie. Firemní strategie bývá stanovena na základě vyhodnocování vnějších i vnitřních podmínek, v nichž firma působí – to znamená vnějších omezení, tlaků a výzev, příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek firmy, konkurenčních předností i nedostatků a neduhů. [3]

Do řízení lidských zdrojů se výrazně promítají výsledky SWOT analýzy, jsou nástrojem pro jeho zlepšování.

1.2 SWOT analýza

Jedná se o všestrannou metodu kvalitativního vyhodnocení všech relevantních stránek fungování firmy (popřípadě projektů, řešení, problémů, příležitostí atd.) a jejího současného postavení. Je silným vodítkem pro celkovou analýzu vnitřních a vnějších činitelů a je souhrnem postupů technik strategické analýzy. Jádrem SWOT analýzy spočívá v třídění a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozčleněny do čtyř základních kategorií (jedná se o faktory vyjadřující silné a slabé vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující příležitosti a hrozby jako vlastnosti vnějšího prostředí). Analýzou vzájemného působení jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, může pozorovatel získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň vzájemného střetu uvedených faktorů. [4]

Označení SWOT analýzy je zkratkou slov přejatých z angličtiny:

- *strengths* (přednosti = silné stránky)
- *weaknesses* (nedostatky = slabé stránky)
- *opportunities* (příležitosti)
- *threats* (hrozby)

SWOT analýzou je možno vyjádřit kombinaci dvou analýz, S-W a O-T. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že je v moci organizace dosáhnout strategického úspěchu v případě, kdy bude maximalizovat přednosti a příležitosti a minimalizovat nedostatky a hrozby. [4]

1.3 Pracovní výkon

1.3.1 Řízení pracovního výkonu

Jádrem řízení pracovního výkonu je proces zkvalitňování pracovního výkonu a rozvoje schopností, na kterém se podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tito manažeři řídí, jako rovnocenní partneři. Základ řízení pracovního výkonu tvoří dohoda o cílech, znalostech, dovednostech a chování (tedy způsobilosti), o zlepšování pracovního výkonu a o plánech osobního rozvoje. Zahrnuje také společné a neustálé pozorování a zkoumání pracovního výkonu ve srovnání se stanovenými cíli, požadavky, plány a společnou dohodu o krocích, které mohou napomoci ke zlepšování pracovního výkonu. Další náplní jsou také plány o rozvoji a společném úsilí, které přispějí k realizaci těchto kroků a plánů.

1.3.2 Hodnocení pracovního výkonu

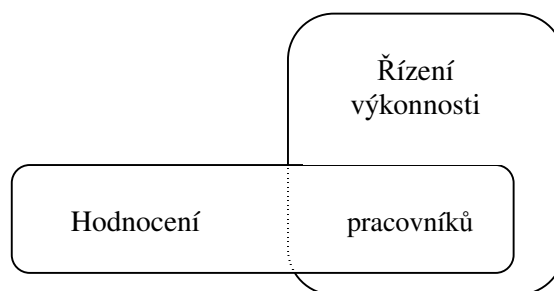
Hodnocení pracovního výkonu (hodnocení pracovníků) je možno charakterizovat jako formální posouzení a klasifikování pracovníků jejich vedoucími manažery v souvislosti s periodickými setkáními, tedy hodnotícími rozhovory. Při hodnocení pracovního výkonu se využívají informace spíše z minulosti. [7]

1.3.3 Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků

Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nemůžeme považovat za synonyma a obě jsou součástí dnešní personalistiky, lépe řečeno řízení lidských zdrojů. Hodnocení neprovádějí pouze personalisté ale také manažeři. [6]

Obr. 1.1

Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti



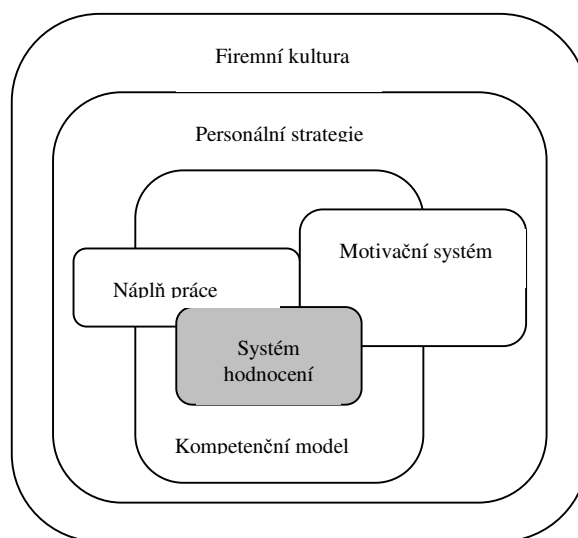
Zdroj: Vlastní zpracování dle knihy HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2

Kontext systému hodnocení

Hodnocení pracovníků je velmi často nástrojem ve službách zajišťujících odměňování.

Obr. 1.2

Kontext systému hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování dle knihy HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2

Ze schématu vyplývá, že při zpracování systému hodnocení je potřeba dbát zvláště na provázanost s:

- náplní práce, která vytváří základní očekávání a smysl určité pracovní pozice
- motivačním systémem a dalšími personálními činnostmi, které tvoří základ systému
- kompetenčním modelem, který tvoří jádro pro mnohé personální činnosti
- personální strategií, která je přejata ze strategie firmy (business strategy)
- kulturou dané firmy [6]

1.3.4 Důvody k zavádění systémů hodnocení

Vývojem prochází každá organizace (firma, nezisková organizace, společenství a další). V určité fázi vývoje si však uvědomí, že je nutné začít využívat své zdroje (finanční i lidské) efektivněji, tzn. stimulovat zaměstnance k maximálním výkonům, stanovovat odlišné odměny zaměstnanců podle přínosů pro organizaci apod. Hodnocení pracovního výkonu patří bezpochyby k účinným nástrojům motivace (společně se systémem odměňování a rozvoje zaměstnanců, které na systém hodnocení přímo navazují). [9]

1.4 Motivace

Motivace je předpokládaným procesem, jehož hlavním znakem je zaměřování a energetizace chování. Motivace vyjadřuje stav vnitřní psychické nerovnováhy a chování, které směřuje ke zpětnému udržení rovnováhy a její obnově, jestliže došlo k narušení. Lze tedy říci, že motivace směřuje k udržování a obnovování optimálního vnitřního stavu uspokojení, který vyjadřuje interindividuálně rozdílné vnitřní a vnější podmínky této spokojenosti. Na závěr můžeme motivaci označit za postulovaný proces, určující zaměření, trvání a intenzitu chování (jednání). [8]

Motivace k práci

Pracovní motivace vyjadřuje konkrétní podobu ochoty zaměstnance plnit své úkoly, neboli označuje komplexní přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům. [10]

Teorie motivace

Jádro přístupů k motivaci tvoří teorie motivace. Mezi nejvlivnější teorie řadíme:

- Teorie instrumentality, jejímž základem je tvrzení, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) jsou důležitým prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřená na obsah, jejímž jádrem je obsah dané motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká uskutečňování kroků s cílem uspokojit potřeby a identifikovat hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je tato teorie známa pod pojmem Teorie potřeb. Jejimi autory byli teoretici Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu provedli výčet potřeb, které nazvali „satisfactory“.
- Teorie zaměřené na proces, jejichž obsahem jsou psychologické procesy. Vyjmenované procesy ovlivňují motivaci a souvisejí s očekáváními (Vroom, 1964), cíli (Latham a Locke, 1979) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965). [2]

Tyto teorie jsou shrnuty v Tab.1.1.

Tab. 1.1

Souhrn teorií motivace

Kategorie	Druh teorie	Autor	Obsah teorie	Dopady teorie
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Podklad primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, i když to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby na vyšší úrovni se objeví po uspokojení potřeby úrovně nižší.	Zaměřuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem.

Dvoufaktorový model	Satisfactory / dissatisfactory	Herzberg	<p>Radost z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů:</p> <p>1. ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfactory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst,</p> <p>2. ty, které stojí vně práce (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat/mzda, pracovní vztahy a prostředí nebo pracovní podmínky.</p>	Rozeznává řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Má silný vliv na přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje zájem na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace, jež vyplývá hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy důvodem k tomu, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom, Porter a Lawler	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a 3. významem výsledku pro danou osobu. Snaha (motivace) je závislá na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat obdržení odměny a že odměna stojí za to.	Je rozhodující teorií pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelné spojení). Říká, že odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cílů	Latham a Locke	Motivace a výkon selepší v případě, že lidé mají náročné, avšak přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje důvody pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi jedná spravedlivě a slušně.	Vytvoření spravedlivého odměňování.

Zdroj: Vlastní zpracování dle knihy ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

Motivace a peníze

Peníze, které jsou vypláceny ve formě mzdy/platu nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou nejběžnější vnější odměnou. Peníze poskytují prostředky, které slouží k dosažení řady různých cílů, o něž mají lidé zájem. Peníze můžeme chápat jako mohutnou sílu, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním většiny potřeb. Za předpokladu, že přicházejí pravidelně, uspokojují primární potřeby bezpečí a přežití. Další úlohou peněz je uspokojení potřeby sebeúcty a postavení. [2]

1.5 Techniky zkoumání motivace

Motivaci člověka můžeme chápat jako pouhou vnitřní sílu, její strukturu a sílu můžeme tedy pozorovat, hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. Neexistuje způsob, kterým by se motivace zobrazila a kvantifikovala přímo. Je proto nutné využívat nepřímých metod a postupů. Intenzitu motivace měříme, v souvislosti s motivací pracovního jednání, prostřednictvím účinnosti stimulačních prostředků.

Pozorování

Technikou, která v oblasti zkoumání motivace přináší nejkvalitnější výsledky, je tzv. „zúčastněné pozorování“, kdy pozorovatel je členem pracovního týmu a je mu umožněno dlouhodobé pozorování přirozených projevů chování zaměstnanců kolem sebe, aniž by toto chování bylo ovlivňováno skutečností, že zaměstnanec ví o tom, že je pozorován. Pokud přistupujeme k usuzování o motivaci člověka pomocí metody pozorování jeho chování, je potřeba si uvědomit, že stejné chování může být u různých lidí (a také ve většině případů skutečně bývá) vyvoláváno různorodými podněty. Nýbrž platí také opak: stejná motivace může vést k různému chování. Souvislost mezi chováním a motivací, která toto chování podnítila, je jen pravděpodobnostní, nikoliv kauzální. Proto se při vyvozování závěrů z pozorování musí přistupovat opatrně. [10]

K dalším technikám zkoumání motivace patří např. standardizované a nestandardizované rozhovory, přímé a nepřímé metody dotazování a další.

1.6 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody tvoří součást systému odměňování. Jedná se o nepřímou hmotnou formu odměňování, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům dobrovolně nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má. Rozsah zaměstnaneckých výhod je závislý na výkonnosti podniku a na tom, zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Zaměstnanecké výhody mají nezávaznou povahu a jejich výše je závislá na výši prostředků, které podnik vyčlenil pro tyto účely. [3]

Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody můžeme seskupit do několika kategorií. Nejběžnější je rozdělení do následujících skupin zaměstnaneckých výhod:

- *výhody sociální* – důchodové připojištění hrazené zcela nebo zčásti z fondu organizace, životní pojištění, podnikové půjčky, ručení za půjčky apod.
- *výhody zkvalitňující využití volného času* – příspěvky nebo organizování kulturních a sportovních aktivit, nabídka rekreací pro zaměstnance a příslušníky rodiny apod.
- *výhody mající vztah k práci* – stravné, zvýhodněný prodej podnikových produktů zaměstnancům, poskytování pracovních oděvů, vzdělávání zaměstnanců apod.
- *výhody spojené s postavením v organizaci, tzv. poziční zaměstnanecké výhody* – firemní automobily pro vedoucí zaměstnance, používání firemních automobilů pro soukromé účely, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv apod. [5]

Uplatňování systému volitelných zaměstnaneckých výhod

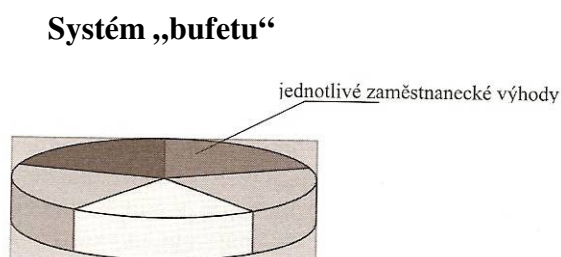
Řada firem v dnešní době podléhá trendu poskytování výhod ze systému volitelných zaměstnaneckých výhod (tzv. cafeteria systém). Firma stanoví soubor výhod pro zaměstnance a pravidla pro jejich výběr. Zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, který má určitou výši, a do tohoto stanoveného limitu si zaměstnanec může vybírat zaměstnanecké výhody. Cafeteria systém je velice pružný a vyzdvihuje osobní potřeby zaměstnanců. [3]

Varianty systému volitelných zaměstnaneckých výhod

Systém „bufetu“

Systém bufetu obsahuje nabídku zaměstnaneckých výhod s možností si zvolit zaměstnanecké výhody do výše limitu svého účtu.

Obr. 1.3

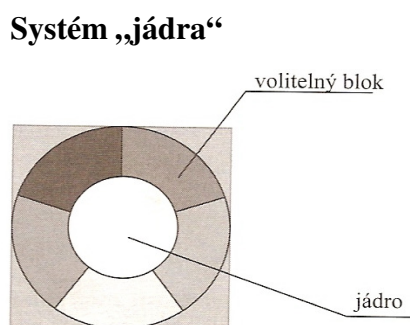


Zdroj: BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

Systém „jádra“

Systém má pevně stanovené „jádro“ zaměstnaneckých výhod, které je pro všechny zaměstnance stejné (př. stravování, prevence zdraví aj.) a zbytek pohyblivých zaměstnaneckých výhod je dán do nabídky pro výběr. Tento systém se využívá především ve firmách, kde působí odborové komory. Jedná se o přechod z plošného přidělování zaměstnaneckých výhod k diferencované možnosti výběru. [3]

Obr. 1.4



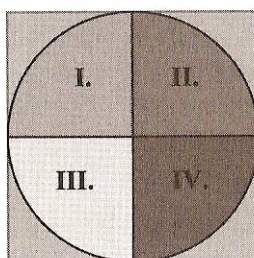
Zdroj: BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

Systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců

U tohoto typu systém jsou stanoveny kategorie zaměstnanců, např. muži, ženy, zaměstnanci z rizikových pracovišť, mladí zaměstnanci, noví pracovníci apod., a v návaznosti k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod. [3]

Obr. 1.5

Systém „bloků“



Zdroj: BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

Strategie a politika zaměstnaneckých výhod

Strategie zaměstnaneckých výhod je závislá na směrech, jimiž se chce organizace ubírat. Pokud mluvíme o rozsahu a škále zaměstnaneckých výhod poskytovaných organizací, a o vynaložených nákladech, jedná se o politiku zaměstnaneckých výhod. Politika zaměstnaneckých výhod se stanovuje na základě strategie zaměstnaneckých výhod. [1]

1.7 Charakteristika systému odměňování

Tradiční odměnou za práci je mzda nebo plat, popřípadě další formy peněžní odměny poskytované zaměstnancům jako kompenzace za odvedenou práci. Stanovování platů a mezd, zaměstnaneckých výhod a dalších dodatkových forem peněžního a nepeněžního odměňování je závislé na systému odměňování. Organizace by měla vytvořit takový systém odměňování, který bude spravedlivý, přiměřený, vhodný a zároveň bude zaměstnance motivovat v jejich práci, a za dobře vykonanou práci je spravedlivě odměnit. Jedině takto lze dosáhnout cíle, aby zaměstnanci pracovali efektivně a poctivě. [5]

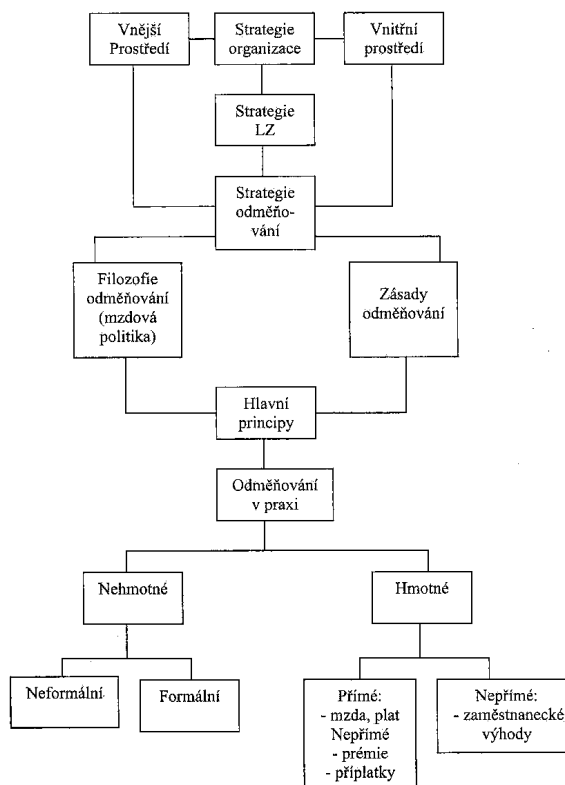
Nové odměňování

Nová koncepce odměňování souvisí s nutností lépe definovat mzdovou politiku v návaznosti na cíle podniku, hodnoty a kulturu organizace podporující soupeřivé ekonomické prostředí. Jedná se o odměňování, jehož náplň je orientovaná více na lidi, tzn., že je kladeno více důrazu na plnění podnikatelských cílů – udržení stávajících zákazníků a získávání nových, jejich spokojenost, kvalita služeb a výrobků, které firma poskytuje.

V Grafu 1.1 je znázorněn strategický proces odměňování ve firmě. V procesu můžeme vidět důležitost provázanosti strategie firmy se strategií lidských zdrojů, která musí vyplývat z jasně stanovené „filozofie odměňování“. Filosofie odměňování definuje hlavní zásady a principy odměňování. Vnější a vnitřní faktory jsou neodmyslitelnou součástí mzdového systému, který musí vycházet ze strategie podniku. [3]

Graf 1.1:

Proces odměňování ve firmě



Zdroj: BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

Úloha odměn v motivaci

Odměny jsou vyjádřením uznání a ocenění lidí za splnění úkolů a uskutečněnou výhodu pro organizaci. Odměny působí jako motivátory v případě, kdy jsou dosažitelné a zaměstnanci vědí, jak jich mohou dosáhnout. Odměny mají peněžní a nepeněžní podobu. [1]

Struktura a forma mezd

Mzda se skládá ze dvou složek:

- pevné, kterou stanovují zákony, tarify atd.
- pohyblivé, jejíž podoba jsou prémie, osobní ohodnocení

Podle odborníků by měl být poměr pevné a pohyblivé složky minimálně 70 % : 30 %. [3]

1.8 Mzdové/platové formy obecně

Funkcí mzdových/platových forem je mzdově ohodnotit efekt z práce zaměstnance, ocenit všechna hlediska jeho výkonu, a to s přihlédnutím k těm mzdovotvorným faktorům, jež jsou rozhodující pro práci v podniku. Prvotní rozhodnutí spočívá ve výběru formy odměňování. Organizace má možnost odměňovat zaměstnance za odpracovanou dobu, za jejich výkon nebo za další zásluhy.

Organizace může volit mezi následujícími formami odměňování zaměstnanců:

- časová (základní) mzda nebo plat, úkolová mzda/plat, mzda a plat za splnění očekávaných výsledků práce
- výkonové (pobídkové, zásluhové) formy odměňování
- dodatkové formy odměn [5]

1.8.1 Časová mzda

Výše mzdy je stanovena sazbou za hodinu, týden, měsíc nebo ročním příjmem. Lidé nedostávají zaplacení za to, jaký výkon v práci podají, ale za to, kolik času stráví na pracovišti. Vyplacená částka může být odlišná také podle počtu odpracovaných let v organizaci. Tato forma odměňování je v praxi nejrozšířenější, ačkoliv se diskutuje o potřebě více zviditelnit přínos zaměstnance pro firmu. Je nutné, aby základní mzdová sazba byla minimálně tak vysoká, aby uspokojila potřeby zaměstnanců.

1.8.2 Úkolová mzda

Úkolová mzda se využívá nejčastěji ve výrobních podnicích, a to převážně pro dělnické profese, u kterých se snadno kvantifikuje produkt, jež zhotovil určitý zaměstnanec. Mzda zaměstnance je závislá na množství odvedených jednotek práce. Existuje individuální a skupinová úkolová mzda za práci. Skupinová práce se využívá v situacích, kdy se klade důraz na spolupráci pracovního týmu.

1.8.3 Měření denní práce

Jedná se o dohodu se zaměstnancem, který se zaváže, že svůj výkon bude držet na stanovené úrovni. Jeho odměna za práci se nebude v krátké době měnit podle jeho výkonu. Mluvíme o dohodě „výkon-odměna“. [3]

1.8.4 Mzda/plat za očekávané výsledky práce

Mzda a plat za očekávané výsledky práce je vlastně odměnou za sjednaný soubor prací, za smluvený výkon, který se zaměstnanec zaváže vykonat pro zaměstnavatele za určité období v odpovídající kvalitě a množství. Jelikož zaměstnavatel zná pracovní schopnosti a výkonnost zaměstnance, právem očekává, že zaměstnanec odpracuje stanovené úkoly a průběžně mu vyplácí smluvenou pevnou částku, která zahrnuje také výkonnostní složku. Tímto způsobem bývají odměňováni dělníci, specialisté, nižší a střední vedoucí zaměstnanci. [5]

1.9 Výkonové odměňování

Výkonové odměňování se vztahuje na výkon jedince. Vyplývá z názoru, že peníze jsou rozhodujícím stimulem pro zaměstnance. Systém odměňování se liší podle charakteru pracovní náplně, vytváří se flexibilní systémy odměňování zaměstnanců. Zaměstnanec dostane výčet několika forem odměňování a záleží na jeho výběru, pro kterou se rozhodne. Předpokladem je, že si zaměstnanec zvolí takovou formu, u které udělá vše pro to, aby odváděl očekávané výkony. [3]

Nástroje výkonového odměňování

- *Provize* – využívá se u obchodních profesí nebo v některých službách. Odměna zaměstnance závisí zcela nebo zčásti na prodaném množství či počtu poskytnutých služeb.
- *Prémie nebo bonusy* – jsou poskytovány jako doplněk k časové nebo úkolové mzdě/platu, ale lze je vyplácet také v případě ostatních základních mzdových/platových forem.
- *Podíly na zisku* – odměna pro zaměstnance se skládá z části rozděleného zisku a tvoří doplněk k jeho základní mzdě. Důvodem pro vyplácení podílů je zvýšení produktivity, uspořené nákladů, zajištění a udržení zaměstnanců a spoluúčast pracovníků na řízení.
- *Odměny za úsporu času* – tato forma odměňuje zaměstnance za vykonání požadované práce během kratší doby, než je stanovena normou. Účelně se využívá pro dělnické profese.
- *Zaměstnanecké akcie* – akcie nabízí podnik svým zaměstnancům po stanovenou dobu za zvýhodněnou cenu. Nabídka závisí na počtu odpracovaných let, výši platu a ziskovosti organizace. [5]

K dalším typům výkonového odměňování patří odměňování podle schopností, dovedností a přínosu.

1.10 Dodatkové formy odměňování

Mnohdy bývají přímo závislé na výkonu zaměstnance, ale toto není podmínkou. Vyplácí se jako jednorázové nebo opakované odměny a mohou být určeny pouze vybraným pracovníkům nebo celoplošně všem zaměstnancům. Jejich vyplácení je dáno zákonem nebo z vlastní iniciativy podniku. [5]

Typy dodatkových forem odměňování:

- povinné a nepovinné příplatky (jedná se o příplatky za práci přesčas, práci v sobotu a neděli, za pracovní pohotovost, za zastupování apod.)
- osobní výplaty (věrnostní prémie, příspěvky k významnému výročí atd.)
- třináctý plat
- vánoční příspěvek
- příspěvek na rekreaci
- odměna u příležitosti odchodu do penze [5]

Příplatky a jiné dávky zaměstnancům

Hlavními příplatky, které organizace poskytují svým zaměstnancům jsou:

- *Lokální příplatky* – zvláštní příplatky mohou být poskytovány zaměstnancům, kteří bydlí v hlavním městě nebo ostatních velkých městech. Jejich úkolem je kompenzovat rozdíly v nákladech na bydlení a v jiných osobních výdajích.
- *Diety* – vyjadřují hodnotu příspěvků na ubytování a stravné pro zaměstnance při služebních cestách. Mohou být stanoveny v závislosti na umístění nebo zařazení zaměstnance, jindy se stanoví jako tzv. „rozumné“ sazby, kde není stanoveno rozpětí.
- *Příplatky za práci přesčas* – příplatky za práci přesčas se vyplácí většině manuálních zaměstnanců, ale také ostatním pracovníkům až manažerům.
- *Příplatky za směnovou práci* – vyplácí se v částkách, které se obvykle liší podle organizování směn.

- *Příplatky za pracovní pohotovost* – bývají poskytovány zaměstnancům, kteří se musejí dostavit do zaměstnání v okamžiku, kdy jsou o to požádáni. [2]

1.11 Celková odměna

Podle definice Manuse a Grahama (2003) celková odměna „obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších“. Veškeré části odměny, obzvláště základní mzda či plat, zásluhová odměna, zaměstnanecké výhody a nepeněžní odměny zahrnující vnitřní odměny, jež přináší práce sama o sobě, jsou navzájem provázány a posuzují se jako jednotný a racionální celek. Celková odměna spojuje působení dvou hlavních částí odměn (jak je naznačeno v Tab.1.2.): 1) transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny, jež vyplývají z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, které se týkají peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, a 2) relační (vztahové) odměny – nehmotné odměny, které se týkají vzdělávání, rozvoje, zkušeností a zážitků z práce. [1]

Základní peněžní odměna

Základním tarifem je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které zaměstnanec dostává za určitou práci nebo pracovní místo.

Nepeněžní odměny

Jedná se o odměny, které neobsahují přímé platby a jsou závislé na práci samotné. Mluvíme například o pocitu úspěšnosti, nezávislosti, uznání, prostoru pro využívání a rozvoj dovedností, poskytování vzdělání, příležitosti ke kariérnímu růstu a vysoce kvalitní vedení ze strany vedení podniku. [2]

Cílem koncepce celkové odměny je maximalizovat komplexní dopad rozsáhlé oblasti různých forem odměňování na motivaci, oddanost a prosazování se v práci. Pojem celkové odměny vlastně naznačuje, že odměňování není pouhé zasypávání lidí penězi. [1]

Tab. 1.2

Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/ vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Vlastní zpracování dle knihy ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2

1.12 Etické normy ve firmě

Velký počet firem naprosto správně zpracovává a zveřejňuje systém svých hodnot a své morální kodexy. Náplň etických kodexů tvoří principy chování, které organizace zachovává při svém podnikání a ve vztazích se svými partnery – zaměstnanci, odběrateli, klienty, akcionáři (nebo jinými investory), dodavateli, a společností vůbec. Kodex často obsahuje morální normy, které se očekávají od zaměstnanců. [2]

2 Nastínění situace v konkrétním podniku

Hlavní činností společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. je výroba papírových ekologických kelímků a přivařovacích víček. Průměrný stav zaměstnanců je 55, z toho 10 THP pracovníků.

2.1 Základní informace o podniku

Obchodní firma:	EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.
Sídlo:	Pivovarská 42, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm, Česká republika
IČO:	45196532
DIČ:	CZ45196532
Právní forma podnikání:	Společnost s ručením omezeným
Založení společnosti:	17. 4. 1992
Základní kapitál:	1 mil. Kč

Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti je:

- zpracování papíru, kartonu a lepenek,
- výroba ekologicky šetrných papírových kelímků a ekologicky šetrných papírových přivařovacích víček,
- výroba drážkových izolací,
- maloobchodní a velkoobchodní činnost,
- zahraniční obchodní činnost.

Společnost EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. můžeme z hlediska klasifikace odvětvových a ekonomických činností začlenit do Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) 212000 (Výroba výrobků z papíru a lepenky). [11]

Ochranná známka

Aby společnost zdůraznila významné postavení na trhu, bylo dne 19. 10. 2000, Úřadem průmyslového vlastnictví, zapsáno logo firmy do rejstříku ochranných známek. Logo společnosti a obchodní firmy jsou zapsány v rejstříku Ministerstva průmyslu a obchodu.

Obr. 2.1

Logo společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.

Pro zajištění kvality a technické úrovně výrobků byl do praxe zaveden systém řízení jakosti podle normy ISO 9001:2009. Společnost věnuje velkou pozornost životnímu prostředí, kelímky a víčka mají atesty o ekologické šetrnosti. [18]

Kontroly o dodržování kvality se provádí na základě auditů. Audity o dodržování norem ISO se provádějí jedenkrát ročně, zpravidla se konají na podzim. Audity provádějí také sami odběratelé. Tyto audity, které jsou prováděny odběrateli, bývají předem ohlášeny a dochází k nim zpravidla jedenkrát až dvakrát za rok. Odběratelé pomocí auditů zjišťují a kontrolují, jestli je výroba zboží kvalitní a zda jsou dodávky spolehlivé. Sledují také výrobní proces s důrazem na hygienické požadavky a částečné plnění normy HACCAP (systém kritických kontrolních bodů).

Společnosti byl udělen Atest o shodě používání kelímků z potravinářského kartonu, které musí splnit požadavky na výrobky, jež jsou určeny pro styk s potravinami. Tento Atest vydává soukromá společnost, kterou je Institut pro testování a certifikaci, a. s. se sídlem ve Zlíně. Atest je vydáván na dobu trvání 3 let.

Každý zaměstnanec, který nastoupí do společnosti, musí být seznámen s Pokyny a směrnicemi (Příloha I), pomocí nichž se dozví informace a pokyny, kterými se musí během své činnosti v organizaci řídit a musí je dodržovat. Zároveň musí každý nový zaměstnanec být seznámen se systémem jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2009 (Příloha II), pomocí tohoto školení se zaměstnanec začlení do politiky jakosti a cílů jakosti.

2.2 Výrobní program

Ekologicky šetrné papírové kelímky

Kelímky jsou vyráběny o objemech 100, 150, 200, 210, 300, 400, 655 a 1 000 ml. Kelímky jsou vhodné pro balení všech druhů mléčných výrobků a zmrzliny. Také jsou vhodné pro balení koření, cukrovinek, čajů, instantních jídel, studených nápojů atd. Na rozdíl od plastových kelímků mají papírové kelímky lepší termoregulační vlastnosti. Proto jsou vhodné rovněž na kávu a mražené výrobky. Surovinou, ze které jsou kelímky vyráběny, je polyethylenem ovrstvený speciální karton.

Proti dlouhodobějšímu působení zabalených agresivních produktů je obnažená hrana kartonu uvnitř kelímku opatřena ochranou z polyethylenové folie, která zabraňuje přístupu vzduchu dovnitř kelímku a prosáknutí zabaleného produktu do hmoty kartonu. To umožňuje balení potravin citlivých na přítomnost vzduchu a potravin s dlouhou dobou trvanlivosti.

Technologie výroby a tvar kelímku dovolují potisk celého pláště kelímku výtvarným motivem s neomezeným počtem barevných odstínů. Dle přání zákazníka je možno zajistit i ofsetový tisk. Na dno kelímku je možný tisk EAN kódu.

Ekologicky šetrná přivařovací víčka

Kelímky lze uzavírat přivařovacími víčky z papíru, z transparentní PET folie, z hliníkové folie, popřípadě převlečnými plastovými nebo kartónovými víčky. Papírová víčka jsou díky svým vlastnostem plně srovnatelná s víčky z hliníkové folie. Víčka jsou použitelná ve všech běžných plnicích strojích. [18]

Výrobní sortiment společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. je velice široký, společnost produkuje mnoho výrobků pro tuzemské i zahraniční odběratele. Ukázka výrobního sortimentu (Příloha III). Proces výroby kelímků je rozčleněn do jednotlivých úloh a operací, které probíhají v návaznosti za sebou. Kelímek, který se v konečné fázi stáčí do výsledné podoby, má v předcházejících fázích výroby podobu výseku. Ukázka papírových výseků a papírových víček (Příloha IV).

Drážková izolace

Drážková izolace NE a NEN se vyrábí spojením polyesterové folie a polyesterové rohože polyesterovým lepidlem. Tyto izolace jsou určené do elektrických motorů tepelné třídy F. [17]

Bioprogram

Firma se snaží o pozitivní přístup k ochraně životního prostředí, proto společnost hledá nové možnosti, jak co nejvíce snížit dopad likvidace obalů na životní prostředí. Firma by chtěla, aby se její výrobní program rozšířil o tzv. Bioprogram. Jedná se o možnost nabídky kelímků a víček z biologicky odbouratelných materiálů. V současné době se testuje nový karton s biopolymerem, který je kompostovatelný. Ke kelímku je možno nabídnout také víčko s biopolymerem. [16]

2.3 Dodavatelé, odběratelé

Dodavatelé

Společnost musí nakupovat materiály a všechny provozovací látky, které jsou potřeba při výrobě produkce firmy, protože není schopna vyrobit si je sama (mezi tyto materiály patří karton, folie, lepidla, apod.). Tyto suroviny nakupuje společnost od tuzemských a také zahraničních dodavatelských firem. Převážnou většinu dodávek materiálových potřeb uplatňuje firma u zahraničních dodavatelských subjektů. Mezi hlavní dodavatele společnosti, kteří dodávají nejdůležitější surovinu (karton pro výrobu kelímků a víček), patří Stora Enso,

jedná se o firmu, která má sídlo ve Švédsku/Finsku a Iggesund, která sídlí ve Švédsku. Další důležitý dodavatel je společnost Synflex, která dodává folie a jiný materiál. K ostatním dodavatelům, kteří jsou spíše drobnějšími dodavatelskými subjekty, můžeme řadit společnosti Ronas, Meros, Ponast, Polyplast, Mtc, Pekom, Vigona, Kimberly Clark, Vuki, Henkel atd. První čtyři firmy mají sídlo v České republice.

Odběratelé

Mezi odběrateli společnosti jsou zahraniční i tuzemské společnosti. Větší část produkce je realizována pro firmy na tuzemském trhu. Většinu odběratelů tvoří drobní zákazníci, ale i přesto má firma své stabilní odběratele (Pribina Přibyslav, s. r. o., Alimpex food, a. s., Madeta, a. s.), kteří odebírají velké množství objemu produkce firmy a spolupráce mezi společnostmi EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. a uvedenými firmami trvá již mnoho let. K dalším odběratelům patří společnosti Nowaco Opava, s. r. o., Laksyma, a. s., Agro Tami, a. s., Liptovská mlékareň, a. s., SENOBLE Central Europe, s. r. o. a další.

2.4 Orgány oprávněné jednat jménem společnosti

Organizační řád stanovuje právo, kdo může jednat za společnost a v jakém rozsahu.

2.4.1 Základní orgány společnosti

Základními orgány společnosti je valná hromada společníků, generální ředitel a jednatelé společnosti. Práva a povinnosti těchto orgánů vymezuje Obchodní zákoník a společenská smlouva.

2.4.2 *Jmenování a odvolání vedoucích zaměstnanců*

Valná hromada společníků jmenuje a odvolává generálního ředitele společnosti. Generální ředitel společnosti po projednání s jednatelem společnosti jmenuje a odvolává podle ustanovení § 27 odst. 4. a 5. Zákoníku práce tyto pracovníky:

- ekonoma
- ředitele marketingu
- technického ředitele
- výrobního ředitele

2.4.3 *Generální ředitel společnosti*

Generální ředitel společnosti je výkonným orgánem a zastupuje společnost navenek. Je oprávněn provádět jménem společnosti právní úkony, ke kterým jej zmocnili jednatele společnosti.

Generálnímu řediteli společnosti přísluší dále zejména:

- vykonávat usnesení valné hromady společníků v souladu se společenskou smlouvou,
- zabezpečovat běžné řízení společnosti,
- vykonávat působnost, která je nutná ke splnění úkolů, jež vyplývají z obecně platných právních předpisů, ze společenské smlouvy společnosti a z organizačního řádu.

Generální ředitel společnosti odpovídá za bezpečnost práce a požární ochranu společnosti.

Generální ředitel společnosti při řízení společnosti zejména:

- navrhuje systém finančně ekonomického řízení společnosti,
- schvaluje vnitřní ekonomická pravidla společnosti, odpovídá za jejich dodržování a za výsledky hospodaření společnosti,
- schvaluje a vydává řídicí akty společnosti a rozhoduje o formách vnitřního řízení společnosti,

- rozhoduje o uplatňování náhrad škody, způsobené společností zaměstnanci při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi,
 - určuje způsob ochrany majetku společnosti,
 - určuje platy přímo podřízeným zaměstnancům a rozhoduje o jejich odměnách a účasti na hospodářských výsledcích,
 - rozhoduje o vypracování koncepcí personální činnosti a schvaluje přijaté dokumenty.
- [11]

2.4.4 Zástupci generálního ředitele společnosti

Zástupci generálního ředitele společnosti jsou vedoucí úseků v tomto pořadí:

- jednatel
- ekonom

Zástupci generálního ředitele společnosti zastupují generálního ředitele společnosti v době jeho nepřítomnosti nebo zaneprázdnění v plném rozsahu jeho práv a povinností.

2.4.5 Ostatní vedoucí zaměstnanci

Vedoucí zaměstnanci zodpovídají za zabezpečení všech činností, které jsou jim určeny organizačním řádem a vnitřními předpisy společnosti.

Podle delegované pravomoci jsou oprávněni provádět jménem společnosti právní úkony, nutné ke splnění pracovních úkolů, uložených jim vnitřními předpisy společnosti, pokud si toto právo nevyhradí pro sebe generální ředitel společnosti, jednatelé společnosti nebo valná hromada společníků.

2.4.6 Zastoupení ve sporné agendě

Oprávnění jednat za společnost před soudy, před orgány státní správy ve správním řízení a před orgány činnými v trestném řízení mají jednatele společnosti. [11]

2.5 Vnitřní řízení podniku

2.5.1 Charakteristika ekonomického řízení společnosti

Ekonomické řízení společnosti vychází z obecně platných právních předpisů pro společnosti s ručením omezeným. Společnost je nositelem vztahů ke státnímu rozpočtu, odpovídá za své závazky, má vlastní vztahy k bankovní soustavě včetně čerpání a splácení bankovních úvěrů.

2.5.2 Vnitřní ekonomické řízení hospodářské činnosti společnosti

Základními nástroji řízení ekonomiky společnosti je finanční rozpočet, soustava ekonomických informací (zejména účetnictví a kalkulace), usměrňování mzdových prostředků a finanční hospodaření. Ekonomické řízení vnitřních útvarů společnosti (hospodářských středisek) a jejich vzájemné vztahy jsou upraveny řídicími akty společnosti.

Řídicí akty se dělí na vnitřní předpisy a individuální řídicí akty. Vnitřní předpisy stanovují činnosti trvalého charakteru. Individuální řídicí akty stanovují činnosti jednorázového charakteru.

Vnitřními předpisy ve společnosti jsou:

- Organizační řád, který určuje řídicí organizační strukturu společnosti a vymezuje odpovědnost jednotlivých útvarů.
- Podpisový řád, který určuje oprávnění a způsob podepisování různých externích a interních písemností, odpovědnost a povinnosti, vyplývající pro pracovníky, kteří schválili provedení určitých hospodářských operací.

- Spisový a archivní řád, který stanoví zejména způsob přijímání, protokolování a doručování pošty, systém věcného třídění a ukládání písemností v útvarech a spisovně, archivaci písemností a manipulaci s archiváliemi.
- Pokyny, které představují nejnižší typ organizační normy, stanoví nebo upravují způsob vlastního provedení dílčích činností, odpovědnost za provedení činnosti, specifikují potřebné vstupy a výstupy, používané tiskopisy, evidenci a archivaci dokumentace.

Individuálními řídicími akty ve společnosti jsou:

- Příkaz, kterým generální ředitel společnosti ukládá konkrétní, časově vymezené úkoly.
- Rozhodnutí, kterým je řešena problematika organizačního charakteru (zřizování, rušení, změna a jmenování složení komisí, pracovních týmů apod.).

2.5.3 *Poradní orgány*

Hlavním poradním orgánem generálního ředitele společnosti je vedení společnosti, jehož členy jsou ekonom, ředitel marketingu, technický ředitel, výrobní ředitel, vedoucí výroby I, vedoucí nákupu a další členové, které určí generální ředitel společnosti. Další poradní orgány (pracovní týmy, komise) zřizuje generální ředitel společnosti podle potřeby. [11]

2.6 **Řídící struktura společnosti**

2.6.1 *Organizační struktura společnosti*

Organizační struktura společnosti je dána organizačním schématem (Příloha V).

Ve společnosti jsou stanoveny následující úrovně řízení:

- generální ředitel
- úseky
- oddělení

2.6.2 Působnost jednotlivých úseků

V následující kapitole jsou uvedeny činnosti, za které zodpovídají jednotlivé úseky v podniku. Vymezení těchto činností vyplývá z Organizačního řádu společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.

Sekretariát generálního ředitele společnosti

Účelem sekretariátu generálního ředitele je zajištění administrativního provozu kanceláře generálního ředitele. Sekretariát odpovídá za psaní, příjem a odeslání poštovní korespondence a faxů, provádění pokladních operací a zabezpečuje příjem a výdej hotových peněz pokladnou.

Vedoucím odpovědným za chod sekretariátu generálního ředitele společnosti je sekretářka, která je podřízena generálnímu řediteli společnosti.

Osobní oddělení

Základním cílem osobního oddělení je zajišťovat personální agendu společnosti.

Odpovídá za:

- vyhledávání zaměstnanců a hledání informací o zdrojích kvalifikovaných zaměstnanců,
- smluvní zajištění zaměstnaneckých vztahů ve společnosti a výkon personálních a zaměstnaneckých záležitostí.

Zabezpečuje:

- evidenci uchazečů o přijetí na pracovní místo a evidenci o volných funkčních pozicích
- sjednávání pracovního poměru a pracovního místa
- vedení osobní evidence zaměstnanců a změn osobních údajů

- výchovně vzdělávací činnost ve společnosti a sociální politiku společnosti
- spolupráci s úřady práce při přijímání a propouštění zaměstnanců
- informační servis a poradenství a výklad pracovního práva patřící do jeho kompetence

Vedoucí odpovědný za řízení osobního oddělení je ekonom, který je podřízen generálnímu řediteli společnosti.

Ekonomický úsek

Odpovídá za:

- stanovení prognóz střednědobého ekonomického vývoje, vypracování souhrnných analýz a vyhodnocení celkového ekonomického vývoje,
- stanovení finanční, úvěrové, depozitní a pojišťovací politiky,
- odborné posouzení podnikatelských záměrů, kontrolu hospodárnosti realizovaných projektů,
- komplexní zabezpečení agendy financování, odvodů a daní, platebního styku s peněžními ústavami, realizace úvěrové a depozitní politiky a likvidity společnosti,
- komplexní zabezpečení účetnictví a výkaznictví společnosti, vypracování konsolidované uzávěrky a vyhodnocení zisků a ztrát a účetní uzávěrky včetně bilancí o majetku a financích,
- vypracování návrhu na rozdělení zisku společnosti a odborných stanovisek k roční uzávěrce,
- vypracování výročních zpráv a statistik za společnost,
- zabezpečení evidence o stavu a pohybu kapitálu, evidence o dividendách,
- vypracování informačního systému a vytvoření informační základny o ekonomickém vývoji a stavu hospodaření společnosti a informace, podporující rozhodování v podnikatelské činnosti a správě majetku a kapitálu a provozu společnosti,
- dodržování zásad pro tvorbu a čerpání mzdových prostředků.

Zabezpečuje:

- činnosti v oblasti ekonomických informací pro orgány státní správy, bankovní sféru a orgány společnosti,
- tvorbu cen výrobků a náhradních dílů vyráběných ve společnosti,
- vypracování mzdové politiky společnosti,
- projednání povolení přesčasové práce a noční práce žen na orgánech státní správy v součinnosti s personálním oddělením,
- kontrolu tvorby a čerpání fondu mezd,
- pokladní službu.

Vedoucí odpovědný za řízení ekonomického útvaru je ekonom, který je podřízen generálnímu řediteli společnosti.

Výrobní úsek

Odpovídá za:

- výrobu kelímků, víček a drážkových izolací v termínech požadovaných úsekem prodeje a v kvalitě podle příslušných norem.

Zabezpečuje:

- organizaci výroby takovým způsobem, aby zákazníci dostávali objednané zboží v požadovaných termínech, v kvalitě dle příslušných norem,
- v předstihu tisk výseků kelímků dle požadovaných objednávek,
- dostatečnou zásobu hotových kelímků a víček pro vybrané zákazníky,
- dostatečnou zásobu hotových drážkových izolací,
- kontrolu kvality výrobků (u výseků a víček kvalita tisku, u kelímků vzhled a těsnivost, u drážkových izolací hladkost povrchu a pevnost slepu),
- dodání podkladů pro objednání surovin oddělení nákupu,
- hospodárnou výrobu bez zbytečných ztrát surovin.

Vedoucí odpovědný za řízení výrobního úseku je výrobní ředitel, který je podřízen generálnímu řediteli společnosti.

Úsek marketingu a oddělení prodeje

Odpovídá za:

- realizaci dodávek kelímků, víček a drážkových izolací
- stabilitu a rozšiřování prodeje

Zabezpečuje:

- odesílání zásilek zákazníkům, tj. zajištění dopravy, vypsání dodacích listů a odesílání faktur,
- zpracování objednávek od jednotlivých zákazníků a předání jejich přehledu oddělení výroby,
- urgence zaslání objednávek od zákazníků,
- urgování plateb za dodávky,
- pravidelné osobní kontakty se stávajícími zákazníky,
- vyhledávání nových zákazníků,
- zasílání nabídek,
- vypracování přehledu plateb prodeje.

Vedoucí odpovědný za řízení úseku marketingu je ředitel marketingu, který je podřízen generálnímu řediteli společnosti.

Technický úsek

Odpovídá za:

- údržbu a opravy výrobních strojů
- údržbu a opravy budov a volných prostranství

Zabezpečuje:

- běžnou údržbu a čištění strojů dle plánu údržby
- zajišťování výměny náhradních dílů strojů
- nákup nových výrobních strojů
- provoz plynové kotelny a kompresorů, včetně údržby a oprav

Vedoucí odpovědný za řízení technického úseku je technický ředitel, který je podřízen generálnímu řediteli společnosti.

Oddělení nákupu

Odpovídá za:

- zajištění všech potřebných materiálů a surovin v požadovaných termínech, množství a kvalitě nutných pro provoz společnosti.

Zabezpečuje:

- objednávání surovin a pomocných materiálů
- objednávání náhradních dílů na stroje
- objednávání ochranných pomůcek
- drobný nákup

Vedoucí odpovědný za řízení oddělení nákupu je vedoucí nákupu, který je podřízen generálnímu řediteli společnosti. [11]

2.7 Popisy funkčních míst

Pracovní náplň činnosti jednotlivých pracovníků vymezuje zvláštní organizační norma, která se nazývá Popisy funkčních míst. Podle ní uvádím činnosti několika pracovníků společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.

Generální ředitel

Popis činností:

- řídí společnost
- je nadřízen všem zaměstnancům
- rozhoduje o obchodní realizaci

- podílí se na tvorbě firemní strategie
- stanovuje firemní politiku a cíle v oblasti jakosti
- plánuje a zajišťuje zdroje pro realizaci a zlepšování systému jakosti
- řídí se Příručkou jakosti a návaznými směrnici

Finanční účetní

Popis činností :

- formální kontrola externích účetních dokladů, jejich zpracování a zúčtování
- vystavení a zúčtování interních účetních dokladů
- zpracování měsíčních a ročních účetních závěrek
- zpracování a vyhotovení daňových hlášení
- spolupráce s finančním úřadem ve všech daňových záležitostech
- řídí se Příručkou jakosti a návaznými předpisy

Vedoucí výroby I

Popis činností:

- komplexní řízení výroby kelímků a víček po stránce technologické a organizační
- zajišťuje vstupní a periodické školení zaměstnanců
- řídí se Příručkou jakosti a návaznými směrnici [12]

Uvedené pracovní funkce se shodují s organizačním schématem (Příloha V).

2.8 Pracovní doba

2.8.1 Pracovní doba, rozvržení pracovní doby a přestávky v práci

Ve společnosti je zaveden provoz v jednosměnném, dvousměnném, třisměnném a nepřetržitém provozu s rozvržením směn podle harmonogramu pro nepřetržitý provoz (Příloha VI).

Stanovená týdenní pracovní doba je 37,5 hodin.

Přestávka na jídlo a oddech se poskytuje nejdříve po 4,5 hodinách nepřetržité práce v délce 30 minut (možno i rozmělnit) a nezahrnuje se do pracovní doby. V nepřetržitém provozu jsou přestávky na oddech a jídlo zajišťovány postupným střídáním zaměstnanců tak, aby nedošlo k zastavení provozu. Vymezení provozu pro čištění strojů stanovuje vedoucí výroby a předpis je vyvěšen na pracovišti.

Zaměstnanci jsou, dle Zákoníku práce, povinni být na začátku stanovené pracovní doby na svém pracovišti a odcházet z něj až po skončení pracovní doby. Během přestávky na oddech a jídlo nesmí opustit areál závodu.

Pracovní doba v jednotlivých provozech

Jednosměnný, dvousměnný, třísměnný provoz

Směna ranní	od 6.00	do 14.00
Směna odpolední	od 14.00	do 22.00
Směna noční	od 22.00	do 6.00

Nepřetržitý provoz

Směna denní	od 6.00	do 18.00
Směna noční	od 18.00	do 6.00

Pracovní doba THP pracovníků

Pracovníci mají stanovenou pracovní dobu v trvání 7,5 hodin denně.

2.8.2 Evidence pracovní doby

K evidenci pracovní doby je užíván ACS – automatizovaný docházkový systém. Terminál automatizovaného docházkového a přístupového systému, který slouží k evidenci docházky, je umístěn na vrátnici. Každý zaměstnanec obdrží svůj identifikační čip, jehož používání registruje příchod, přestávky v práci, návštěvu lékaře a odchod.

2.8.3 Nepřetržitý odpočinek mezi směny a nepřetržitý odpočinek v týdnu

V podniku se dodržuje vymezení nepřetržitého odpočinku podle Zákoníku práce. Nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny musí činit alespoň 12 hodin po sobě jdoucích během 24 hodin. Odpočinek může být zkrácen až na 8 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích.

2.8.4 Práce přesčas

Práce přesčas je práce konaná nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Nařízená práce přesčas nesmí činit více než 8 hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Práce konaná nad stanovenou pracovní dobu je stanovena nadřízeným pracovníkem a také tímto pracovníkem evidována. Evidence je na konci kalendářního měsíce předána mzdové účtárně.

2.8.5 Odpolední a noční práce

Odpolední práce je konaná mezi 14.00 a 22.00 hodinou.

Noční práce je konaná mezi 22.00 a 6.00 hodinou.

Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby zaměstnanec pracující v noci byl vyšetřen lékařem:

- před zařazením na noční práci
- pravidelně podle potřeb, nejméně jednou ročně

Tato vyšetření hradí zaměstnavatel. Vyšetření provádí lékař, s nímž má zaměstnavatel uzavřenou smlouvu. [15]

2.9 Mzdový systém a podmínky odměňování

Výše mzdy je stanovena v Dohodě o výši mzdy.

Výše hodinové a měsíční mzdy závisí na její složitosti, odpovědnosti, obtížnosti a dosahovaných pracovních výsledcích. Zaměstnanci jsou zařazeni do skupiny prací (viz Tab. 2.1).

Tab. 2.1

Zařazení zaměstnanců do skupin prací

Skupina prací	Nejnižší úroveň zaruč. mzdy 37,5 hod. prac. doby	Sazba v Kč za měsíc	Zařazení v organizaci
1	51,40		Úklidové práce
2	56,70		Obsluha strojů, údržba budov
3	62,60		Manipul. dělník
4	69,10		Seřizovač, tiskař
5		13 200	Fakturant, admin. pracovník
6		14 500	Obchodní zástupce, ved.výroby
7		16 100	Účetní
8		17 800	Řídící pracovník

Zdroj: Vnitřní předpisy (pracovní a mzdové podmínky) společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.

Společnost EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. dodržuje výši minimální mzdy podle Tab. 2.1.

Zaměstnanci náleží mzda nejméně ve výši minimální mzdy. Do minimální mzdy se nezahrnuje: přesčas, příplatek za práci ve svátek, v noci a práci v sobotu a neděli.

Výše minimální mzdy s účinností od 1.1.2007 činí

- u zaměstnanců odměňovaných měsíční mzdou 8 000,-- Kč
- u zaměstnanců odměňovaných hodinovou mzdou 51,40 při 37,5 hod./týdně

Práce konané na základě dohod o pracovní činnosti a dohod o provedení práce mají v pracovní smlouvě stanovenou odměnu za práci. Mzda a její jednotlivé složky sjednané se vyplácí nejméně za ½ hodiny práce. Výše odměn a četnost vyplácení určuje, podle hospodářských výsledků, vedení společnosti.

2.9.1 Mzda a náhrada mzdy za svátek

Zaměstnanci, jehož pracovní den připadl na den svátku, přísluší náhradní volno – po domluvě. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě ve výši průměrného výdělku místo náhradního volna.

Zaměstnanci, který nepracoval proto, že mu svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanci, který je odměňován měsíční mzdou bez ohledu na počet pracovních dnů a svátků v kalendářním měsíci, náhrady mzdy nepřísluší. Mzda se vyplácí v nekrácené měsíční výši.

2.9.2 Splatnost mzdy

Mzda je splatná 10. den následujícího měsíce, pokud tento den připadne na sobotu, přesouvá se výplatní termín na pátek. Pokud tento den připadne na neděli, přesouvá se výplatní termín na pondělí. Po písemné dohodě se mzda zasílá zaměstnanci na jím uvedený účet u peněžního ústavu. [15]

2.10 Stravování

Stravování je zajišťováno prostřednictvím jiných subjektů. Zaměstnavatel přispívá na jedno hlavní jídlo v průběhu jedné pracovní směny v úhrnu s dobou přestávek v práci delší než 11 hodin.

Zaměstnavatel hradí do výše 55 % ceny jednoho hlavního jídla. Stravenky jsou vydávány vždy na začátku měsíce. [14]

2.11 Dovolená

Zaměstnanci vzniká za stanovených podmínek nárok na:

- dovolenou za odpracované dny
- za kalendářní rok, nebo jeho poměrnou část

Základní výměra dovolené v organizaci činí 4 týdny (viz Tab. 2.2).

Tab. 2.2

Nárok zaměstnanců na dny dovolené

Počet měsíců v prac. poměru	Dny dovolené	Nepřetržitý provoz
1	1,5	1
2	3,5	2,5
3	5	3,5
4	6,5	4,5
5	8,5	6
6	10	7
7	11,5	8
8	13,5	9,5
9	15	10,5
10	16,5	11,5
11	18,5	13
12	20	14

Zdroj: Vnitřní předpisy (pracovní a mzdové podmínky) společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.

Krácení dovolené podle ustanovení § 223 ZP.

Ekonom společnosti si eviduje zůstatky dovolené zaměstnanců a zpracovává je do přehledné tabulky, aby bylo vše řádně evidováno. [15]

2.12 Etický kodex

Za svůj etický kodex považuje firma Desatero firmy a zaměstnanců (Příloha VII). Toto Desatero je vyvěšeno ve všech výrobních halách společnosti a také v hlavní budově, kde sídlí vedení společnosti. Každý nový zaměstnanec musí být s tímto Desaterem seznámen a každý zaměstnanec by si ho měl při začátku směny přečíst a brát na vědomí vše, co je v Desateru uvedeno.

3 Analytická část, návrhy a doporučení

V analytické části se zpočátku zabývám nároky zaměstnanců na poskytování pracovních pomůcek, osobních ochranných oděvů, zabezpečení pitného režimu a stravování. Dále uvádím výčet příplatků a odměn, které jsou poskytovány zaměstnancům a praktické výpočty mezd pracovníků.

3.1 Nárok zaměstnanců na ochranné pracovní pomůcky

V souladu s § 24 zák. 586/92 Sb. lze uznat jako výdaj na udržení a zajištění příjmů výdaje na pracovní a sociální podmínky a péči o zdraví. Dle vyhlášky č. 495/2001 Sb. se poskytují tyto ochranné prostředky pro jednotlivá povolání v EKOBALU ROŽNOV, spol. s r. o.:

Mycí prostředky

Toaletní mýdlo a krém na ruce jsou umístěny v dávkovačích na všech umyvadlech ve výrobních halách a šatnách. Papírové dvouvrstvé ručníky jsou k dispozici pouze ve výrobní hale (kelímkárna), pro svou osobní hygienu budou zaměstnanci 1 x ročně dostávat ručníky. Obsluze tiskového stroje Drusula je poskytována 1 x měsíčně čistící pasta na ruce.

Zátkové chrániče sluchu

Chrániče sluchu obdrží dle potřeby obsluha kelímkových strojů a seřizovači.

Ochranné rukavice

Rukavice jsou poskytovány dle potřeby pracovníkům obsluhy strojů Drusula, Bordura a Ramona, VRIS, manipulantům, skladovým dělníkům a seřizovačům kelímkových strojů.

Poskytování osobních pracovních oděvů

Zaměstnanci mají nárok na odběr pracovního oblečení a obuvi. Pracovníkům jsou poskytovány stejnokroje na období zimní a letní. Obsluha tiskových strojů, VRIS a seřizovači dostávají montérky, příp. blůzy, v zelených barvách. Obsluha strojů Ramona, Bordura a Hranovačka dostávají trička a kalhoty v bílé barvě a červené mikiny (konkrétně Tab. 3.1).

Tab. 3.1

Poskytování pracovních oděvů

Pracoviště	Vybavení	Užitná doba (v měsících)	Cena
Obsluha tiskového stroje	Montérky	12	300,-
	Pracovní obuv letní	24	700,-
	Zimní bunda	36	1 300,-
	Pracovní triko: 3 ks	12	100,-/ks
Seřizovači kelímk.stroj	Prac.oblek dvoudílný	12	600,-
	Pracovní obuv letní	24	700,-
	Zimní bunda	36	1 300,-
	Pracovní triko: 3 ks	12	100,-/ks
Obsluha stroje RAMONA a BORDURA	Kalhoty pracovní	12	250,-
	Pracovní obuv (zdravotní)	24	550,-
	Vesta	36	300,-
	Mikina	36	250,-
	Prac.triko krát. rukáv 2ks	12	100,-/ks
	Prac.triko dlouh. rukáv. 1ks	12	100,-/ks
VRIS	Prac.oblek dvoudílný	24	600,-
	Pracovní obuv letní	24	700,-
	Zimní bunda	48	1 300,-
	Triko: 2ks	12	100,-/ks
	Pracovní obuv zimní	36	550,-
Obsluha hranování	Prac. obuv	24	550,-
	Kalhoty – bílé	12	250,-
	Prac. triko kr.rukáv 2ks	12	100,-/ks
	Prac. triko dl.rukáv 1ks	12	100,-/ks
	Mikina	36	250,-
	Vesta	36	300,-
THP	Zimní bunda	36	1 300,-

Zdroj: Směrnice č. 8/2005, Směrnice o nároku zaměstnanců na ochranné pracovní pomůcky,
interní zdroje společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.

Ve stanovených termínech se sepíše odpovídající velikosti oblečení pracovníků a sjednoceně se objednávají od dodavatele pracovních oděvů.

Za objednávání a vydávání ochranných pomůcek a mycích prostředků zodpovídá vedoucí výroby I. Taktéž zodpovídá za jejich řádnou evidenci na výstrojních listech a na seznamu k tomu určeném. [14]

Zaměstnanci se o následnou úpravu a čistotu svých osobních pracovních oděvů starají již sami.

3.2 Masáže

Společnost měla zajištěny masérské služby od externí fyzioterapeutky. Odborná masérka přijížděla každý čtvrtek do firmy. Masáže probíhaly přímo uvnitř areálu společnosti, kde byla kompletně zařízena místnost pro poskytování masérských služeb. Každý zaměstnanec měl nárok na jednu půlhodinovou masáž měsíčně. Celou cenu masáže hradil zaměstnavatel. Zaměstnanci však službu moc nevyužívali, tak koncem roku 2008 vedení masáže zrušilo.

3.3 Služební mobilní telefony

Všem deseti pracovníkům THP jsou dány k dispozici služební mobilní telefony, které mohou používat pouze ke služebním účelům. Ke všem telefonům jsou předplaceny a zajištěny podrobné výpisy o uskutečněných hovorech a je kontrolováno, zda mají všechny přímou souvislost s vykonáváním profese.

3.4 Služební automobily

Ve společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. mají k dispozici služební automobily pouze vedoucí pracovníci, mezi které patří generální ředitel a asistent generálního ředitele. Nákup pohonných hmot na benzínové pumpě se provádí pomocí speciální platební karty.

Služební auta mohou tito pracovníci používat také pro své soukromé potřeby, přičemž musí vést podrobnou knihu jízd a rozlišovat mezi jízdami služebními a soukromými.

3.5 Zabezpečení pitného režimu a stravování

Teplé nápoje z automatu

V areálu firmy je umístěn automat na výdej teplých nápojů. Zaměstnavatel přispívá na odběr teplých nápojů 50 % z ceny nápoje. Pokud si tedy zaměstnanec jde koupit nápoj, vhodí do automatu částku, která je již snížena o příspěvek zaměstnavatele.

Stolní voda Rosana

Ke konzumaci na pracovišti je určeno 40 litrů na jednoho zaměstnance ročně. Voda se podává z pitných nádrží, které jsou umístěny jak ve výrobních halách tak i v budově vedení společnosti. [14]

Stravenky

Stravování zaměstnanců firmy je zajištěno dovozem hlavního jídla z restaurace hotelu Horal. Jídlo je hrazeno prostřednictvím stravenek GASTRO PASS v hodnotě 70 Kč, z toho zaměstnanec hradí 29 Kč a zaměstnavatel 41 Kč. Náklady zaměstnavatele na stravenky se skládají z 38,50 Kč daňových nákladů a 2,50 Kč nedaňových nákladů.

Ekonomický úsek si eviduje za každý měsíc počty stravenek, které jsou vydány jednotlivým pracovníkům, celkovou hodnotu vydaných stravenek, náklady zaměstnavatele na stravenky (daňové a nedaňové) a srážky za stravenky pro zaměstnance, které se provádějí ze mzdy. Každý zaměstnanec se v této evidenci musí podepsat. Podpisem zaměstnanec stvrzuje, že převzal odpovídající počet stravenek. Úhrada částky stravenky se provádí po dohodě a písemném souhlasu zaměstnance, a to z jeho mzdy na účet zaměstnavatele. [15]

Na personálním oddělení se s každým zaměstnancem podniku sepíše dohoda o tom, že souhlasí, aby se z jeho měsíční mzdy hradily náklady, které jsou spojeny s jeho spoluúčastí na hodnotě stravenek (Příloha VIII).

3.6 Stravné při služebních cestách

3.6.1 Zahraniční stravné

Sazba stravného do zahraničí při služební cestě na Slovensko, do Polska, Rakouska, Německa, Finska a Maďarska je stanovena ve výši 75 % ze základní sazby zahraničního stravného (§ 170 Zákoníku práce, odst. 2.).

Slovensko	základní sazba 30 EUR	75 % - 23 EUR
Polsko	základní sazba 35 EUR	75 % - 27 EUR
Rakousko	základní sazba 45 EUR	75 % - 34 EUR
Německo	základní sazba 45 EUR	75 % - 34 EUR
Finsko	základní sazba 45 EUR	75 % - 34 EUR
Maďarsko	základní sazba 35 EUR	75 % - 27 EUR

Zahraniční stravné při služební cestě do ostatních zemí je stanoveno ve výši 100 % ze základní sazby dle § 170 Zákoníku práce, odst. 2.

Zaměstnanci bude poskytnuto zahraniční stravné, pokud doba strávená mimo území České republiky trvá v kalendářním dni:

- | | |
|----------------------|--|
| a) déle než 12 hodin | celá částka sazby zahraničního stravného |
| b) 12 – 6 hodin | polovina sazby zahraničního stravného |
| c) 1 – 6 hodin | čtvrtinová výše sazby zahraničního stravného |

Jako příklad vybírám zahraniční stravné, poskytované zaměstnancům, v příslušné době trvání služební cesty při cestování na Slovensko a do Německa.

ad a)	Slovensko	23 EUR
	Německo	34 EUR

ad b)	Slovensko	12 EUR
	Německo	17 EUR

ad c)	Slovensko	6 EUR
	Německo	9 EUR

Bylo-li zaměstnanci během zahraniční pracovní cesty poskytnuto jídlo, které má charakter snídaně, obědu nebo večeře, na které zaměstnanec finančně nepřispívá, krátí se za každé uvedené jídlo 25 % zahraničního stravného.

Stravné se počítá v cizí měně a přepočítací kurz je použit: kurz ČNB, dnem vydání zálohy zaměstnanci (§ 183 Zákoníku práce, odst. 2), pokud záloha nebyla vydána, je použit kurz dnem nástupu zahraniční pracovní cesty (§ 184 Zákoníku práce).

Podle charakteru a závažnosti zahraniční pracovní cesty určí zaměstnavatel kapesné, které je vypláceno ve výši 40 % základních sazeb stravného v zahraniční měně. [13]

3.6.2 Tuzemské stravné

Zaměstnanci bude poskytnuto stravné za každý pracovní den pracovní cesty ve výši (§ 176 Zákoník práce, odst. 1):

a) 5-12 hod	69 Kč
b) 12-18 hod	92 Kč
c) déle než 18 hod	144 Kč [13]

3.7 Evidence pracovní doby

Pro evidenci pracovní doby je užíván speciální automatický docházkový systém. Každý zaměstnanec vlastní svůj identifikační čip, kterým se musí při každém příchodu a odchodu z areálu firmy zaregistrovat.

Po zpracování docházky za celý měsíc obdrží každý zaměstnanec Výkaz odpracovaných směn. Tento výkaz obsahuje součty hodin za jednotlivé směny, přesčasy, odpolední a noční směny a směny odpracované ve svátek. Zároveň je zde uvedena doba a důvod nepřítomnosti

zaměstnance na pracovišti. Každý zaměstnanec stvrdí svým podpisem kontrolu a souhlas s uvedenými skutečnostmi a dále předá Výkaz odpracovaných směn ke kontrole a podpisu svému nadřízenému. [15]

Výkaz odpracovaných směn za měsíc září 2009 THP pracovníkem (Příloha IX) a pro pracovníka pracujícího v nepřetržitém provozu (Příloha X). Z důvodu ochrany osobních údajů jsem data, která se týkají dotyčných pracovníků, zabělila.

Pro pracovníky, kteří pracují v nepřetržitém provozu, je vypracován Harmonogram pro nepřetržitý provoz (uveden v Příloze VI). Zaměstnancům jsou podle něj přiděleny směny. Směny se dělí na denní a noční.

3.8 Výcvik zaměstnanců

Každý nový zaměstnanec se musí zúčastnit vzdělání zaměstnanců, kde jsou mu sděleny všechny informace, které se týkají přímo jeho pracovní pozice a jsou mu souhrnně sděleny zájmy organizace. Další vzdělávání zaměstnanců se provádí podle harmonogramu, který u sebe mají technici a hlavní vedoucí pracovníci. V harmonogramu plánu výcviku zaměstnanců jsou uvedena jména zaměstnanců, jichž se výcvik týká, frekvence opakování školení a školící organizace, která má školení zajistit (viz. Tab. 3.2). Ke každému školení je vypracován záznam o seznámení zaměstnanců se směrnicí, kde je uvedeno číslo směrnice, ke které bylo provedeno školení, jména zaměstnanců, datum a podpisy zúčastněných zaměstnanců.

Tab. 3.2

Plán výcviku zaměstnanců

Profese	Jméno	Datum	Školící firma
Řidiči vysokozdvížných vozíků		2. kvartál	Autoškola
Řidiči referentských vozidel		2. kvartál
Řidiči		Dle platnosti profesního osvědčení	Podle záznamu v profesním osvědčení
Ekonom Mzdová účetní		Dle nabídky	Dle nabídky
Obsluha tiskového a vysekávacího stroje		1. kvartál
Hygienická školení	Všichni zaměstnanci	2. kvartál	Vedoucí výroby

Zdroj: Plán výcviku zaměstnanců pro rok 2009, interní materiály firmy EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.

3.9 Mzdová oblast společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.

Formy základní mzdy se ve společnosti dělí podle profesního zařazení pracovníků. Dělníci, seřizovači a provozní zaměstnanci jsou odměňováni hodinovou mzdou. U THP pracovníků je používána mzda měsíční.

3.9.1 Dovolená

Zaměstnanci mají nárok na 20 dnů dovolené, tj. 4 týdny. Nárok na dovolenou vzniká při splnění stanovených podmínek, a to za odpracované dny ve firmě a za kalendářní rok, nebo

jeho poměrovou část. Nároky na dovolenou pro jednotlivé zaměstnance jsou zaznamenávány do evidence, do které může zaměstnanec kdykoliv nahlédnout a zjistit, jaký má nárok na dovolenou. V evidenci jsou uvedeny zůstatky dovolené z předešlého roku, nároky na dovolenou v aktuálním roce, počet vybraných dnů a aktuální zůstatek.

3.9.2 Příspěvky

Příspěvky k výročím

Vedoucí ekonomického oddělení si vede evidence narozenin jednotlivých zaměstnanců a zaznamenává si významné kulatiny. Pokud zaměstnanec oslavuje významné jubileum obdrží peněžitý nebo hmotný dar. O formě a hodnotě daru rozhoduje generální ředitel.

Příspěvky k odchodu do důchodu

Při odchodu z firmy do důchodu má každý zaměstnanec nárok na příspěvek 10 000 Kč, jako poděkování za odpracovanou dobu ve společnosti. O udělení příspěvku rozhoduje generální ředitel společnosti.

Příspěvky k narození dítěte

Tento druh příspěvku zaměstnavatel neposkytuje.

Příspěvky k svatbě

Dříve byl tento příspěvek poskytován každému zaměstnanci při uzavření manželství. Nyní se od udělování tohoto příspěvku upustilo, protože vlivem dnešní moderní doby, kdy řada lidí žije spíše jen ve společné domácnosti, bez nutnosti vstupovat do manželství, pomalu ztrácí tento příspěvek uznání.

3.9.3 Příplatky

Příplatek za práci přesčas

Prací přesčas je myšlena práce konaná nad stanovenou týdenní pracovní dobu. Práce, která je nad rámec stanovené pracovní doby, je evidována nadřízeným pracovníkem, který vede evidenci přesčasových hodin, která obsahuje jména pracovníků, kteří prováděli přesčasovou

práci, počet přesčasových hodin a jejich zařazení do třísměnného nebo nepřetržitého provozu. Zaměstnanec má nárok na příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku, pokud je přesčas prováděn v noci, sobotu, neděli a v den odpočinku pro nepřetržitý provoz, přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku. Pokud dojde k dohodě na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas, nepřísluší zaměstnanci přesčasový příplatek. [15]

Společnost využívá informační software Helios Orange. V Tab. 3.3 je zaznamenán souhrn vyplácených přesčasových příplatků pro zaměstnance, kde jsou uvedeny všechny potřebné údaje, které slouží k výpočtu nároku na přesčasový příplatek pro jednotlivé zaměstnance. V uvedeném příkladě se vyplácejí přesčasy ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku. Jedná se tedy o práci konanou přesčas, která byla konaná v noci, v sobotu a neděli a v den odpočinku pro nepřetržitý provoz.

Z důvodů ochrany osobních údajů zaměstnanců jsou kolonky osobní číslo, příjmení a jméno vypuštěny z tabulky.

Tab. 3.3

Přesčasové příplatky

7.10.2009 9:50:23		EKOBAL ROŽNOV, spol. s.r.o.				Strana 0001 z 0001		
Měsíční sestavy (9/2009)								
TISK VYBRANÉ MZDOVÉ SLOŽKY								
Číslo	Název mzdové sl...	Os. číslo	Příjmení	Jméno	Sazba	Hodiny	Procento	Částka
005	přesčas 50%	x x x	x x x	x x x	0,00	9,00	50	518
005	přesčas 50%	x x x	x x x	x x x	0,00	9,00	50	522
005	přesčas 50%	x x x	x x x	x x x	0,00	11,00	50	622
005	přesčas 50%	x x x	x x x	x x x	0,00	2,50	50	199
005	přesčas 50%	x x x	x x x	x x x	0,00	7,50	50	312
005	přesčas 50%	x x x	x x x	x x x	0,00	5,50	50	255
005	přesčas 50%	x x x	x x x	x x x	0,00	32,00	50	1 219
005	přesčas 50%	x x x	x x x	x x x	0,00	3,50	50	234
ΣΣ								8
					0,00	80,00		3 881
Helios Orange					© LCS International, a.s.			

Zdroj: Informační software společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.

S každým zaměstnancem je sepsána dohoda o práci přesčas, kterou musí potvrdit svým podpisem (Příloha XI).

Příplatek za noční práci

Za noční práci je považována práce, která je konaná v době od 22:00 hod. do 6:00 hod. Za výkon práce v nočních hodinách přísluší zaměstnanci 10 % průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Pokud zaměstnanec vykonává práci v sobotu a neděli má nárok na příplatek ve výši 22,-- Kč za každou odvedenou hodinu práce. Řídí se směnou, která nastupuje v týdnu jako první dle harmonogramu, který je určen pro nepřetržitý provoz.

Příplatek za práci ve svátek

Nárok na příplatky za práci ve svátek mají zaměstnanci u nepřetržitého provozu. Těmto zaměstnancům přísluší příplatek ve výši 100 % průměrného výdělku. Zaměstnanci, kteří pracují v třísměnném provozu, mají právo na náhradní volno.

Výše mzdy je stanovena v Dohodě o výši mzdy.

3.9.4 Odměny pro zaměstnance

Odměny, poskytované ve společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.:

- roční, pololetní, měsíční odměny
- odměny za prodej
- mimořádné odměny

Roční odměny

O výši ročních odměn rozhoduje vedení společnosti. Výše roční odměny je pro všechny zaměstnance v podniku stejná v daném období. Její konkrétní výše je v jednotlivých letech proměnlivá a záleží pouze na rozhodnutí vedení společnosti.

Pololetní odměny

Výši pololetních odměn určuje vedení společnosti. Bývají stanoveny v závislosti na výši tržeb.

Měsíční odměny

Výši měsíčních odměn určuje vedení společnosti. Bývají stanoveny v závislosti na výši tržeb.

Odměny za prodej

Odměny za prodej se vyplácejí podle výše prodaných kelímků. Informace a přehledy o prodaných výrobcích poskytuje obchodní oddělení. Informace o prodejkách se zjišťují za každý měsíc a každý měsíc se rozhoduje o výši měsíčních odměn. Pokud nastoupí zaměstnanec v průběhu měsíce, nemá nárok na měsíční odměnu.

Mimořádné odměny

Rozhodnutí o výplatě mimořádných odměn má v kompetenci generální ředitel společnosti.

V interních materiálech společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. je stanoveno, jaké budou měsíční odměny za prodej pro zaměstnance při určitém počtu prodaných výrobků. Rozhodnými prodanými výrobky pro určení odměn jsou kelímky.

Měsíční odměny za prodej pro rok 2008 a 2009

7 mil. ks	500 Kč
7,5 mil. ks	600 Kč
8 mil. ks	700 Kč
8,5 mil. ks	800 Kč
9 mil. ks	900 Kč
9,5 mil. ks	1 000 Kč
10 mil. ks	1 100 Kč
10,5 mil. ks	1 200 Kč
11 mil. ks	1 300 Kč
11,5 mil. ks	1 400 Kč
12 mil. ks	1 500 Kč
12,5 mil. ks	1 600 Kč
13 mil. ks	1 700 Kč
13,5 mil. ks	1 800 Kč

Každý měsíc předá obchodní oddělení na ekonomické oddělení přehled o prodeji všech výrobků (viz Tab. 3.4). Ekonom podle tohoto přehledu následně zpracuje přehlednou evidenci a určí, jaká bude odměna v daném měsíci.

Tab. 3.4

Přehled prodaných výrobků v období od 01. 03. 2009 do 31. 03. 2009

Kelímek	10 226 502 ks
Víčko	2 151 120 ks
Izolace	14 061 m ²

Zdroj: Interní materiály společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.

V následující tabulce (Tab. 3.5) je ukázán vývoj nároku na odměny za prodej pro rok 2009 při skutečných počtech prodaných kelímků v jednotlivých měsících.

Tab. 3.5

Počet prodaných výrobků a výše měsíčních odměn v roce 2009

Měsíc	Počet kusů	Odměna za prodej v Kč
Leden	9 580 288	1 000,--
Únor	11 956 469	1 400,--
Březen	10 226 502	1 100,--
Duben	9 268 556	900,--
Květen	10 583 591	1 200,--
Červen	10 200 232	1 100,--
Červenec	9 335 115	900,--
Srpen	8 742 904	800,--
Září	11 059 282	1 300,--
Říjen	12 775 200	1 600,--
Listopad	12 651 312	1 600,--
Prosinec	13 799 452	1 800,--

Zdroj: Interní materiály společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.

3.9.5 Praktické výpočty mezd jednotlivých pracovníků

Pro názorný příklad a možnost srovnání jsem uvedla výpočty mezd v roce 2009 a následně v roce 2010. V uvedených letech je rozdílná výše daňového zvýhodnění na děti.

Výpočet mzdy v roce 2009

Příklad zaměstnanec 1

Zaměstnanec, pracující ve dvousměnném provozu na ranní a odpolední směnu, má pracovní dobu v trvání 7,5 hodin za směnu. Vykázal ke konci měsíce prosince roku 2009 101 odpracovaných hodin a 60 neodpracovaných hodin. Z počtu odpracovaných hodin vykonal 97,5 hodin v normální pracovní době a 3,5 hodin v přesčasové době. Za práci přesčas náleží zaměstnanci příplatek ve výši 25 % z průměrného hodinového výdělku za poslední čtvrtletí. Ve sledovaném měsíci byly 2 dny připadající na svátek, za něž zaměstnanci náleží náhrada ve výši průměrného hodinového výdělku za poslední čtvrtletí. Zaměstnanec čerpal 8 dní dovolené, za tuto dobu mu přísluší mzda ve výši průměrného hodinového výdělku za poslední čtvrtletí. Mzdový tarif tohoto zaměstnance činí 95 Kč za hodinu. Zaměstnancův průměrný hodinový výdělek za poslední čtvrtletí činí 110,95 Kč za hodinu. V měsíci prosinci se prodalo 13,5 mil. kusů kelímků. Ve firmě byla pro tento měsíc, dle vnitřních předpisů, přiznána odměna za prodej ve výši 1 800 Kč a mimořádná odměna ve výši 500 Kč. Zaměstnanec u společnosti podepsal „Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků“. Dále zaměstnanec uplatňuje daňové zvýhodnění na dvě vyživované děti, které s ním žijí ve společné domácnosti. Zaměstnanec podepsal souhlas s měsíční úhradou za stravenky, ve sledovaném měsíci obdrží 11 kusů stravenek.

Výpočet mzdy

$$\begin{aligned}\text{Základní mzda} &= \text{počet odpracovaných hodin} \times \text{hodinový mzdový tarif} = \\ &= 97,5 \times 95 = 9\,263 \text{ Kč}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Základní mzda za přesčas} &= \text{počet odpracovaných hodin} \times \text{hodinový mzdový tarif} = \\ &= 3,5 \times 95 = 333 \text{ Kč}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Příplatek za přesčas} &= \text{počet odpracovaných hodin} \times \text{sazba } 25 \% \text{ z průměrného hodinového} \\ &\text{výdělku} = 3,5 \times 0,25 \times 110,95 = 97 \text{ Kč}\end{aligned}$$

Náhrada za svátek	= počet neodpracovaných hodin x průměrný hodinový výdělek = = $15 \times 110,95 = 1\,664,25 = 1\,664$ Kč
Mzda za dovolenou	= počet hodin v pracovních dnech v dovolené x průměrný hodinový výdělek = $60 \times 110,95 = 6\,657$ Kč
Odměna za prodej	= 1 800 Kč
Mimořádná odměna	= 500 Kč
Hrubá mzda	= Základní mzda + Základní mzda za přesčas + Příplatek za přesčas + + Náhrada za svátek + Mzda za dovolenou + Odměna za prodej + + Mimořádná odměna = $9\,263 + 333 + 97 + 1\,664 + 6\,657 + 1\,800 +$ + $500 = 20\,314$ Kč
Základ SP a ZP	= 20 314 Kč
Zdravotní pojištění placené zaměstnancem	= Základ ZP x sazba 4,5 % = = $20\,314 \times 0,045 = 914,14 = 915$ Kč
Sociální pojištění placené zaměstnancem	= Základ SP x sazba 6,5 % = = $20\,314 \times 0,065 = 1\,320,41 = 1\,321$ Kč
Úhrn příjmů	= 20 314 Kč
Zdravotní pojištění placené firmou	= Úhrn příjmů x sazba 9 % = = $20\,314 \times 0,09 = 1\,828,24 = 1\,829$ Kč
Sociální pojištění placené firmou	= Úhrn příjmů x sazba 25 % = = $20\,314 \times 0,25 = 5\,078,5 = 5\,079$ Kč
Základ daně	= Úhrn příjmů + ZP placené firmou + SP placené firmou = = $20\,314 + 1\,829 + 5\,079 = 27\,222$ Kč
Zaokrouhlení ZD	= 27 300 Kč
Daň	= Zaokrouhlení ZD x sazba 15 % = $27\,300 \times 0,15 = 4\,095$ Kč
Daňová sleva	= 2 070 Kč
Daňové zvýhodnění	= počet dětí x 890 = $2 \times 890 = 1\,780$ Kč
Daň po slevě	= Daň – Daňová sleva – Daňové zvýhodnění = = $4\,095 - 2\,070 - 1\,780 = 245$ Kč
Čistá mzda	= Hrubá mzda – ZP zaměstnanec – SP zaměstnanec – Daň = = $20\,314 - 915 - 1\,321 - 245 = 17\,833$ Kč
Úhrada za stravenky	= Počet stravenek x 29 = $11 \times 29 = 319$ Kč
Mzda k výplatě	= Čistá mzda – Úhrada za stravenky = $17\,833 - 319 = 17\,514$ Kč

V následujících výpočtech mezd se jedná o mzdy vyplácené **za rok 2010**.

Příklad zaměstnance 2

Technicko-hospodářský pracovník má smluvený plat ve výši 18 000,-- Kč za měsíc. Ve sledovaném měsíci roku 2010 bylo 21 pracovních dnů a zaměstnanec nečerpal žádnou dovolenou. Zaměstnancův průměrný hodinový výdělek za poslední čtvrtletí činí 138,90 Kč za hodinu. V měsíci lednu se prodalo 10,5 mil. kusů kelímků. Ve firmě byla pro tento měsíc, dle vnitřních předpisů, přiznána odměna za prodej ve výši 1 200 Kč a měsíční odměna ve výši 1 000 Kč. Zaměstnanec u společnosti podepsal „Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků“. Dále zaměstnanec uplatňuje daňové zvýhodnění na jedno vyživované dítě, které s ním žije ve společné domácnosti. Zaměstnanec podepsal souhlas s měsíční úhradou za stravenky, ve sledovaném měsíci obdrží 20 kusů stravenek.

Výpočet mzdy

Základní mzda = 18 000 Kč

Odměna za prodej = 1 200 Kč

Odměna za leden = 1 000 Kč

Hrubá mzda = Základní mzda + Odměna za prodej + Odměna za leden =
= 18 000 + 1 200 + 1 000 = 20 200 Kč

Základ SP a ZP = 20 200 Kč

Zdravotní pojištění placené zaměstnancem = Základ ZP x sazba 4,5 % =
= 20 200 x 0,045 = 909 Kč

Sociální pojištění placené zaměstnancem = Základ SP x sazba 6,5 % =
= 20 200 x 0,065 = 1 313 Kč

Úhrn příjmů = 20 200 Kč

Zdravotní pojištění placené firmou = Úhrn příjmů x sazba 9 % =
= 20 200 x 0,09 = 1 818 Kč

Sociální pojištění placené firmou = Úhrn příjmů x sazba 25 % =
= 20 200 x 0,25 = 5 050 Kč

Základ daně (superhrubá mzda) = Úhrn příjmů + ZP placené firmou + SP placené firmou =
= 20 200 + 1 818 + 5 050 = 27 068 Kč

Zaokrouhlení ZD = 27 100 Kč

Daň	= Zaokrouhlení ZD x sazba 15 % = 27 100 x 0,15 = 4 065 Kč
Daňová sleva	= 2 070 Kč
Daňové zvýhodnění	= počet dětí x 967 = 1 x 967 = 967 Kč
Daň po slevě	= Daň – Daňová sleva – Daňové zvýhodnění = = 4 065 – 2 070 – 967 = 1 028 Kč
Čistá mzda	= Hrubá mzda – ZP zaměstnanec – SP zaměstnanec – Daň po slevě = = 20 200 – 909 – 1 313 – 1 028 = 16 950 Kč
Úhrada za stravenky	= Počet stravenek x 29 = 20 x 29 = 580 Kč
Mzda k výplatě	= Čistá mzda – Úhrada za stravenky = 16 950 – 580 = 16 370 Kč

Rok 2010

Příklad zaměstnanec 3

Zaměstnanec, pracující ve dvousměnném provozu, má pracovní dobu v trvání 11 hodin za směnu. Vykázal ke konci měsíce ledna roku 2010 150,5 odpracovaných hodin a 11 neodpracovaných hodin. Z počtu odpracovaných hodin vykonal 143 hodin v normální pracovní době a 7,5 hodin v přesčasové době. Za práci přesčas náleží zaměstnanci příplatek ve výši 50 % z průměrného hodinového výdělku za poslední čtvrtletí. Ve sledovaném měsíci byl 1 den svátek, za nějž zaměstnanci náleží náhrada ve výši průměrného hodinového výdělku za poslední čtvrtletí. Zaměstnanec čerpal 1 den dovolené, za tento den mu přísluší mzda ve výši průměrného hodinového výdělku za poslední čtvrtletí. Zaměstnanec odpracoval 29,5 hodin v sobotu a v neděli, za tuto práci mu přísluší příplatek ve výši 22 Kč za 1 hodinu, odpracovanou o víkendu, dále odpracoval 60 hodin v noci. Za práci v noci obdrží příplatek 10 % z průměrného hodinového výdělku. Mzdový tarif tohoto zaměstnance činí 70 Kč za hodinu. Zaměstnancův průměrný hodinový výdělek za poslední čtvrtletí činí 119,36 Kč za hodinu. V měsíci lednu se prodalo 10,5 mil. kusů kelímků. Ve firmě byla pro tento měsíc, dle vnitřních předpisů, přiznána odměna za prodej ve výši 1 200 Kč a měsíční odměna ve výši 1 000 Kč. Zaměstnanec u společnosti podepsal „Prohlášení poplatníka daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti a funkčních požitků“. Dále zaměstnanec uplatňuje daňové zvýhodnění na dvě vyživované děti, které s ním žijí ve společné domácnosti. Zaměstnanec podepsal souhlas s měsíční úhradou za stravenky, ve sledovaném měsíci obdrží 22 kusů stravenek.

Výpočet mzdy

Základní mzda = počet odpracovaných hodin x hodinový mzdový tarif =
 $= 143 \times 70 = 10\,010 \text{ Kč}$

Základní mzda za přesčas = počet odpracovaných hodin x hodinový mzdový tarif =
 $= 7,5 \times 70 = 525 \text{ Kč}$

Příplatek za přesčas = počet odpracovaných hodin x sazba 50 % z průměrného hodinového výdělku =
 $7,5 \times 0,50 \times 119,36 = 447,6 = 448 \text{ Kč}$

Náhrada za svátek = počet neodpracovaných hodin x průměrný hodinový výdělek =
 $= 11 \times 119,36 = 1\,312,96 = 1\,313 \text{ Kč}$

Mzda za dovolenou = počet hodin v pracovním dni x průměrný hodinový výdělek =
 $= 11 \times 119,36 = 1\,312,96 = 1\,313 \text{ Kč}$

Příplatek za práci v sobotu a neděli = počet hodin odpracovaných v sobotu a neděli x 22 =
 $= 29,5 \times 22 = 649 \text{ Kč}$

Příplatek za práci v noci = počet odpracovaných hodin v noci x sazba 10 % z průměrného hodinového výdělku =
 $60 \times 0,1 \times 119,36 = 716,16 = 716 \text{ Kč}$

Odměna za prodej = 1 200 Kč

Odměna za leden = 1 000 Kč

Hrubá mzda = Základní mzda + Základní mzda za přesčas + Příplatek za přesčas +
 + Náhrada za svátek + Mzda za dovolenou + Příplatek za sobotu a
 neděli + Příplatek za noční + Odměna za prodej + Odměna za leden =
 $= 10\,010 + 525 + 448 + 1\,313 + 1\,313 + 649 + 716 + 1\,200 + 1\,000 =$
 $= 17\,174 \text{ Kč}$

Základ SP a ZP = 17 174 Kč

Zdravotní pojištění placené zaměstnancem = Základ ZP x sazba 4,5 % =
 $= 17\,174 \times 0,045 = 772,83 = 773 \text{ Kč}$

Sociální pojištění placené zaměstnancem = Základ SP x sazba 6,5 % =
 $= 17\,174 \times 0,065 = 1\,116,31 = 1\,117 \text{ Kč}$

Úhrn příjmů = 17 174 Kč

Zdravotní pojištění placené firmou = Úhrn příjmů x sazba 9 % =
 $= 17\,174 \times 0,09 = 1\,545,66 = 1\,546 \text{ Kč}$

Sociální pojištění placené firmou = Úhrn příjmů x sazba 25 % =
 $= 17\,174 \times 0,25 = 4\,293,5 = 4\,294 \text{ Kč}$

Základ daně	= Úhrn příjmů + ZP placené firmou + SP placené firmou = = 17 174 + 1 546 + 4 294 = 23 014 Kč
Zaokrouhlení ZD	= 23 100 Kč
Daň	= Zaokrouhlení ZD x sazba 15 % = 23 100 x 0,15 = 3 465 Kč
Daňová sleva	= 2 070 Kč
Daňové zvýhodnění	= počet dětí x 967 = 2 x 967 = 1 934 Kč
Sleva na dani	= 3 465 Kč
Daňový bonus	= Daň – Daňová sleva – Daňové zvýhodnění = = 3 465 – 2 070 - 1 934 = 539 Kč
Čistá mzda	= Hrubá mzda – ZP zaměstnanec – SP zaměstnanec + Daňový bonus = = 17 174 – 773 – 1 117 + 539 = 15 823 Kč
Úhrada za stravenky	= Počet stravenek x 29 = 22 x 29 = 638 Kč
Mzda k výplatě	= Čistá mzda – Úhrada za stravenky = 15 823 – 638 = 15 185 Kč

Při vzniku pracovního poměru je se zaměstnancem sepsána dohoda, že souhlasí se zasíláním mzdy na jeho osobní bankovní účet. V dohodě jsou uvedeny smluvní strany, datum, od kterého se začne pravidelně zasílat mzda na účet, číslo bankovního spojení, den kdy dohoda nabývá účinnosti a podpisy zaměstnance i zaměstnavatele (Příloha XII).

V následujícím zpracování analytické části uvádím analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, které působí na společnost, protože tyto faktory souvisí s výší mezd a politikou motivace. Díky silným stránkám může firma dosahovat vysokých prodejů svých výrobků a to ovlivňuje výši poskytovaných odměn a pobídek.

3.10 SWOT analýza společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.

Silné stránky

- Výrobky, které firma produkuje, nepředstavují žádnou zátěž pro ekologické prostředí.
- Společnost vlastní certifikáty kvality, jež ji mohou zvýhodňovat oproti konkurenci (ISO 9001:2009, Atest o ekologické šetrnosti, Rozhodnutí hlavního hygienika, Atest o shodě používání kelímků k balení potravin).
- Loajální přístup k zákazníkům.
- Zajišťování poprodejních služeb.
- Firma si prostřednictvím mírně nadprůměrných mezd lehce udrží zaměstnance a omezí pracovní fluktuaci.
- Zájmy a zainteresovanost vedení podniku směřuje ke stabilitě podniku.
- Produkce společnosti je vysoce prodejná a o výrobky je zájem.
- Firma je důvěryhodná, zodpovědná a spolehlivá v dodržování dodacích termínů, o čemž svědčí nízký počet reklamací od odběratelů.
- Realizace produkce na českých i zahraničních trzích a dobré vztahy se zahraničními odběrateli.
- Společnost podporuje inovace a vývojové aktivity.
- Záměr firmy zavést do výrobního procesu tzv. Bioprogram, který začíná mít stále větší oblibu.
- Probíhající spolupráce s nadnárodním koncernem Huhtamaki.

Slabé stránky

- Úzká výrobní specializace produkce výroby (firma se zabývá výrobou jednorodých produktů).
- Omezenost tvarových a designových možností výroby kelímků, která je způsobena nízkou ohebností kartonu.
- Nedostatečná podpora ze strany státu a EU.
- Slabá podpora ochrany životního prostředí.
- Existence problémů s dodávkami papíru, kvůli nimž vzniká potřeba se předzásobit (to zvyšuje množství vázané v zásobách). Problémy vznikají z každoročních stávek odborů ve Finsku a zamrzání ledoborců s nákladem v zimních měsících.

Příležitosti

- Proniknutí na nové potenciální trhy ve východní Evropě a EU.
- Uplatnění nových výrobních procesů a expanze těchto nových výrobků na potenciální trhy.
- Pořízení nové tiskové a vysekávací technologie, pomocí níž lze rozšířit produktovou řadu o potisk a formování papírových krabiček, klipu, jednoduchého papírenského materiálu (pohledy, novoroční přání, reklamní materiály, atd.).
- Zaměstnání zaměstnanců se změněnou pracovní schopností, čímž se sníží odvody, které se uskutečňují státu.
- Zvýšení podpory ekologických výrobků vládou a Evropskou Unií.

Hrozby

- Příliv levných mlékárenských produktů i s kelímky ze zahraničí.
- Snížení konzumace mléčných výrobků spotřebiteli.
- Zvýšení konkurence v odvětví.
- Finanční situace některých odběratelů.
- Neustálé zpřísnování evropských hygienických norem, které představují nemalé investice ve výrobním procesu.

3.11 Návrhy a doporučení

Na konci vypracované analytické části zařazuji určité návrhy, doporučení a opatření, které by mohly být využity ve společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. Jedná se převážně o několik dílčích řešení, které by mohly být nápomocné v otázkách odměňování a motivace zaměstnanců.

Návrhy a doporučení rozdělují do dvou kategorií, a to odměňování zaměstnanců a motivace zaměstnanců, aby se rozlišily jednotlivé části, kterými se zabývám ve své bakalářské práci.

Odměňování zaměstnanců

Návrhy, které jsou uvedeny v této kategorii se týkají oblastí, které souvisejí s odměňováním zaměstnanců a mohou ovlivňovat spokojenost zaměstnanců společnosti.

Posílání mzdy na účet zaměstnance

Při uzavření pracovního poměru mezi zaměstnancem a společností EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. je zaměstnanci předložena smlouva o souhlasu se zasílám mzdy na jeho účet u peněžního ústavu. Zaměstnanci není dopřáno volby v případě, že nesouhlasí s posíláním mzdy na účet. Vzhledem k dnešní době, kdy si peněžní ústavy stanovují peněžní poplatky za všechny příchozí a odchozí platby a nejrůznější poplatky za vedení svých služeb, si myslím, že ne každý zaměstnanec podporuje rozhodnutí o převodu peněz na účet. Doporučuji opatření, aby byla zaměstnancům dána možnost volby, podle ustanovení zákoníku práce, o způsobu výplaty mezd a aby byla jejich volba akceptována.

Možnost zavedení úkolové mzdy

Ve společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. jsou všechny mzdy ve formě časové mzdy. Vzhledem k různorodosti jednotlivých pracovních procesů a možnosti ovlivňování produkce bych navrhla možnost zavedení úkolových mezd, kdy mzda zaměstnance je v přímé souvislosti s jeho odvedenými výkony. Při zavádění úkolových mezd, bych stanovila jednotlivé standardy pro vybrané profese, u kterých by byla možnost uplatnění úkolových mezd, a výši peněžní odměny, která odpovídá odvedené práci. V uplatnění tohoto návrhu bych viděla budoucnost z toho důvodu, že při nynějším způsobu odměňování, zaměstnancům plně nezáleží na množství vyrobené produkce, kterou svou činností ovlivňují.

Odlišné odměny pro různé zaměstnance

Ve stávajícím systému stanovování odměn, které jsou v přímé závislosti na počtu prodaných kelímků, vidím nedostatek v přiznávání jednotných odměn pro všechny zaměstnance. Jelikož ne všichni zaměstnanci se podílejí stejnou měrou na výsledcích prodeje firmy, mělo by se rozlišovat o výši odlišných odměn pro zaměstnance podle jejich přičinění na úspěšnosti prodeje. Společnost by tímto opatřením uspořila část peněžních prostředků, které by mohla investovat do zkvalitnění a zmodernizování společenských prostor nebo by uspořené peníze mohla přispívat na penzijní připojištění nebo obdobná pojištění.

Další oblasti, které se týkají odměňování zaměstnanců, jsou podle mého názoru přiměřené a uspokojivé pro řízení lidských zdrojů v podniku.

Motivace zaměstnanců

V následující kategorii uvádím dílčí opatření, která mohou napomoci ke spokojenosti zaměstnanců ve stávajícím pracovním poměru.

Příspěvky k uzavření manželství

Společnost EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. v minulosti poskytovala příspěvek při uzavření manželství, ale v nedávné době přistoupila k jeho zrušení. Rozhodnutí o zrušení vyplácení tohoto příspěvku bylo zapříčiněno snižujícím se počtem uzavřených manželství, ke kterému došlo v závislosti na trendu dnešní doby. V současné době žije mnoho páru ve společné domácnosti bez uzavírání manželství tzv. „na psí knížku“. I přes tento trend bych doporučila znovuzavedení vyplácení tohoto příspěvku, protože si myslím, že pokud zaměstnavateli záleží na spokojenosti zaměstnance v jeho osobním životě, měl by ho podporovat. Tím, že zaměstnanec obdrží příspěvek, upevní se jeho vztah k organizaci a pozná, že i jeho úloha ve společnosti je pro fungování důležitá a zaměstnavatel ho dokáže ocenit a podpořit.

Příspěvky na penzijní připojištění

V současné době, z mého hlediska, považuji příspěvek na penzijní připojištění jako oceňovanou a také potřebnou zaměstnaneckou výhodu. V tom, že společnost EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. příspěvky na penzijní připojištění neposkytuje, vidím rapidní nedostatek. Vzhledem k tomu, že příspěvek na penzijní připojištění je v souhrnu zaměstnaneckých výhod mnoha firem, doplnila bych tento příspěvek také do její nabídky.

Údržba pracovních oděvů

Zaměstnanci dostávají od zaměstnavatele pracovní oblečení (nárok na pracovní oděvy viz. Tab. 3.1), o jehož údržbu se posléze musejí starat již sami. Ke zvýšení spokojenosti a usnadnění práce, bych doporučila, aby zaměstnavatel zaměstnancům nabídl a zajistil celozávodní úpravu a údržbu pracovních oděvů. Tato služba by spočívala v tom, že by bylo vyhlášeno datum, kdy by se vybralo veškeré pracovní oblečení a to se následně převezlo do prádelny oděvů, kde by ho vyčistili a vyžehlili. Poté by ho dovezli zpět do firmy.

Vyřešení otázky masáže

Dle uskutečněného pozorování uvnitř podniku jsem zjistila, že podnik poskytoval zaměstnancům masérské služby, které provozoval profesionální masér. Společnost tuto nabídku zrušila, protože zjistila nedostatečný zájem o masáže. I přes tento názor společnosti bych doporučila zjistit, zda zájem o služby maséra byl opravdu nulový nebo pouze nedostačující. Podle mého názoru, jsou ve firmě zaměstnanci, kteří by tuto zaměstnaneckou výhodu rádi obnovili. Jako návrh bych doporučila zavést cafeteria systém zaměstnaneckých výhod, kde bych volila systém „jádra“. Jako jádro bych zvolila stravné a do dalších výhod bych navrhla uvedené masáže a dále například příspěvek na kulturní akce, ozdravné pobyty, vitamínové doplňky a podobně.

Výpůjčky nákladních vozidel

Jelikož společnost poskytuje svým odběratelům dovoz zboží, ve vozovém parku vlastní dvě nákladní vozidla. Mým doporučením je, aby zaměstnavatel nabídl zaměstnancům, v případě potřeby, možnost vypůjčit si, za úhradu nákladů za benzín, tato nákladní vozidla. Zaměstnancům by to pomohlo například při stěhování a podobných akcích. Touto možností by si mohli zaměstnanci ušetřit čas, starosti a také peníze se složitým vyřizováním a zaměstnavatel by si zlepšil prestiž a oddanost zaměstnanců.

Poskytnutí mobilních telefonů pro osobní účely

Dle mého názoru by bylo přínosem, aby zaměstnavatel umožnil zaměstnancům, kteří pracují na vedoucí pracovní pozici a mají k dispozici služební mobilní telefony, používat tyto telefony také pro soukromé hovory. Zaměstnavateli by se sice zvýšily náklady, s tímto spojené, ale zaměstnanci by měli při sobě pouze jeden telefon, a zvyšovaly by se možnosti na rychlou a spolehlivou komunikaci v případě potřeby.

Společenské místnosti, šatny a kuchyňky

I přesto, že šatny jsou před nedávnou dobou nově vymalovány, doporučila bych, aby se trochu zmodernizoval prostor šatny, která je společná s kuchyňkou. Myslím si, že je nepraktické, aby se zaměstnanci shromažďovali o přestávkách v jedné místnosti, která slouží zároveň jak k převlékání tak k přípravě a konzumaci jídel. Bylo by vhodné, aby se přistoupilo k vyřešení této dosavadní situace a zrealizoval se projekt, pomocí něhož by se oddělil prostor těchto místností, které slouží k naprosto odlišným účelům.

4 Závěr

Po nastudování odborné literatury, která mi z velké části pomohla při zpracování mé bakalářské práce s názvem Odměňování a motivace zaměstnanců, jsem si osvojila teoretické poznatky, pomocí nichž jsem pochopila, že motivace zaměstnanců je pro fungování podniku jeden ze základních a stěžejních faktorů úspěšnosti. Každé vedení podniku musí brát na vědomí, že pouze motivovaný a spokojený zaměstnanec se ztotožňuje s cíli a strategiemi podniku.

Smyslem bakalářské práce bylo objasnění základních informací, které se týkají odměňování a motivace zaměstnanců. Teoretické údaje jsem použila ke zpracování první kapitoly, která mi napomohla k podrobnému pochopení tématu a vypracování analytické části. Náplní druhé kapitoly bylo nastínění situace ve společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o., popsání vazeb, které ve společnosti fungují a informovat čtenáře této bakalářské práce o náplni činnosti daného podniku. Obsah analytické části se skládá z analýzy současného systému odměňování a motivace zaměstnanců, který je zaveden ve společnosti, a z návrhů a doporučení. Analýza stávajícího systému obsahuje výčet zaměstnaneckých výhod, popis poskytovaného stravného zaměstnancům, plán výcviku zaměstnanců a podrobnou analýzu mzdové oblasti společnosti. Závěr kapitoly je věnován vypracovaným návrhům a doporučením pro zvýšení úspěšnosti podniku.

Při zpracovávání analytické části jsem podrobila mzdy jednotlivých zaměstnanců detailnímu rozboru, na jehož základě lze tvrdit, že mzdy ve společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o. jsou lehce nadprůměrné, což jsem také uvedla v silných stránkách společnosti. Díky tomuto ukazateli si společnost snadno udrží potřebné a kvalifikované zaměstnance, na jejichž zapracování vynaložila potřebné množství finančních prostředků a úsilí.

Při pozorování a rozhovorech, které byly potřebné pro zpracování analytické části, jsem získala informace, na jejichž základě mohu tvrdit, že společnost poskytuje zaměstnancům vysoké odměny, díky nimž si zvyšuje oddanost zaměstnanců, kteří se snaží odvádět dobrou práci. Tento fakt považuji za silnou stránku společnosti, protože dostatečně odměňují své zaměstnance za odvedenou práci.

Podle analýzy současného stavu motivace zaměstnanců lze říci, že této problematice by se měla věnovat pozornost a rozšířit nabídku zaměstnaneckých výhod, kterou by zaměstnanci určitě přivítali. Podle mého mínění, společnost poskytovala značné zaměstnanecké výhody v minulosti a v nedávné době ustoupila od jejich nabídky. K tomuto kroku přistoupila, podle mého úsudku, z důvodu aktuální situace na trhu. I přes tento fakt bych navrhovala, aby vedení projednalo zavedení některých motivačních prvků, které by byly zaměstnanci požadovány.

Za další velkou výhodou společnosti považuji fakt, že vedoucí pracovníci plně obeznamenali všechny zaměstnance podniku o zavedeném systému jakosti ISO 9001:2009 do podnikové praxe, což napomáhá k uvědomělému chování jak stávajících, tak nově příchozích zaměstnanců, kteří se snaží a dělají vše pro to, aby firma prosperovala a dosahovala stabilního a konkurenceschopného postavení na trhu.

Během praxe ve společnosti na mě působilo pracovní klima příjemně a přátelsky, což je jistě zapříčiněno klidnými zaměstnaneckými vztahy. Vedení společnosti se snaží svým zaměstnancům vyjít vstříc a zajímají se o jejich názory. Doporučila bych, aby zaměstnavatel pokračoval v tomto duchu řízení a ukazoval svým zaměstnancům, že mu na nich záleží.

Velice podporuji záměry společnosti, kterými se snaží o pronikání na zahraniční trhy a rozšiřování nabídky. Myslím si, že společnost má silné postavení ve svém oboru a má předpoklady úspěchu, které se skládají jak z technologického zázemí tak lidských zdrojů.

Za přínos mé bakalářské práce považuji to, že vedení společnosti má možnost dozvědět se o názorech osoby, která podnik pozoruje nezáujatě zvenčí a také možnost zavést do praxe některé z mých návrhů, které uvádím v závěru analytické části.

Závěrem je možné říci, že cíl, který jsem si stanovila na úvod bakalářské práce, byl bezesbytku splněn a návrhy a doporučení, kterými bych chtěla přispět ke spokojenosti zaměstnanců pro oblast odměňování a motivace, jsou dány k dispozici pro zavedení do podnikové praxe.

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek. 2. vyd. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [5] HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- [6] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [7] KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
- [8] NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [9] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [10] PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

Podnikové zdroje

- [11] *Organizační řád*, interní zdroje společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.
- [12] *Popis funkčního místa*, interní zdroje společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.
- [13] *Směrnice č. 2/2007, Stravné při služebních cestách*, interní zdroje společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.
- [14] *Směrnice č. 8/2005, Směrnice o nároku zaměstnanců na ochranné pracovní pomůcky*, interní zdroje společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.
- [15] *Vnitřní předpisy (pracovní a mzdové podmínky)*, interní zdroje společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.

Internetové zdroje

- [16] EKOBAL ROŽNOV. *Bioprogram* [online]. 2010, [cit. 2010-01-29]. Dostupný z WWW: <http://www.ekobal-roznov.cz/web_pages_cz/Bioprogram.html>.
- [17] EKOBAL ROŽNOV. *Drážková izolace* [online]. 2010, [cit. 2010-01-29]. Dostupný z WWW: <http://www.ekobal-roznov.cz/web_pages_cz/Izolace.html>.
- [18] EKOBAL ROŽNOV. *O nás* [online]. 2010, [cit. 2010-01-29]. Dostupný z WWW: <http://www.ekobal-roznov.cz/web_pages_cz/O_nas.html>.

Seznam zkratek

ACS	automatizovaný docházkový systém
apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
CZ-NACE	klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
EAN kód	čárový kód
HACCAP	systém kritických kontrolních bodů
mil.	milion
odst.	odstavec
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
Sb.	Sbírka zákonů České republiky
spol. s r. o.	společnost s ručením omezeným
THP	Technicko-hospodářský pracovník
tj.	to je
tzn.	to znamená
tzv.	takzvaný
zák.	zákoník

Seznam grafů a tabulek

Graf 1.1: Proces odměňování ve firmě

Tab. 1.1: Souhrn teorií motivace

Tab. 1.2: Složky celkové odměny

Tab. 2.1: Zařazení zaměstnanců do skupin prací

Tab. 2.2: Nárok zaměstnanců na dny dovolené

Tab. 3.1: Poskytování pracovních oděvů

Tab. 3.2: Plán výcviku zaměstnanců

Tab. 3.3: Přesčasové příplatky

Tab. 3.4: Přehled prodaných výrobků v období od 01. 03. 2009 do 31. 03. 2009

Tab. 3.5: Počet prodaných výrobků a výše měsíčních odměn v roce 2009

Seznam obrázků

- Obr. 1.1:** Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti
- Obr. 1.2:** Kontext systému hodnocení
- Obr. 1.3:** Systém „bufetu“
- Obr. 1.4:** Systém „jádra“
- Obr. 1.5:** Systém „bloků“
- Obr. 2.1:** Logo společnosti

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 7. května 2010

Nikola Jelínková
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Oděská 1572, 756 61 ROŽNOV POD RADHOŠTĚM

Seznam příloh

- Příloha I** Presenční listina seznámení zaměstnanců s Pokyny a Směrnicemi
- Příloha II** Presenční listina školení zaměstnanců k systému jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2009
- Příloha III** Ukázka výrobního sortimentu společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.
- Příloha IV** Ukázka papírových výseků a papírových víček
- Příloha V** Organizační schéma společnosti EKOBAL ROŽNOV, spol. s r. o.
- Příloha VI** Harmonogram pro nepřetržitý provoz
- Příloha VII** Desatero firmy a zaměstnanců
- Příloha VIII** Dohoda o srážkách za stravenky ze mzdy
- Příloha IX** Výkaz odpracovaných směn za měsíc září 2009 THP pracovníkem
- Příloha X** Výkaz odpracovaných směn za měsíc září 2009 pracovníkem
v nepřetržitém provozu
- Příloha XI** Dohoda o práci přesčas
- Příloha XII** Dohoda o zasílání mzdy na bankovní účet